إداره الموارد البشريه

(أساليب الإدارة الحديثة)

إعداد / د. يزن تيم

yazantayyem@windowslive.com

00962 78 6866275

الفهرس

تلعب الموارد البشريه دورا هام ورئيسى فى التنميه كما يمثل الاستثمار فيها اعلى عناصر الاستثمار عائدا واكثرها تاثيرا على عناصر الثروه الاخرى وكفأة توظيفها .وتاتى اهمية الموادر البشريه من كون الانسان محور كل نشاط ومبعث حيوية وفعالية كل الثروات وعليه يتوقف الكفأه والنمو والتقدم و كيان المنظمه وملامحها وتفوقها والاستمرار والمنافسه .....

فالعنصر البشرى :- هو جميع العاملين بالمنشأه على مختلف تخصصاتهم الفنيه والعلميه والاداريه سواء كانوا فى مواقع التنفيذ او مواقع اتخاذ القرارات

• إداره الموارد البشريه

هى الاداره الخاصه باستقطاب واختيار ، تطوير , تنظيم ، تقييم , مكافأه وإداره اعضاء المنظمه من الافراد او جهات العمل وذلك لتحقيق الاهداف التنظميه واهداف الافراد من خلال رضاهم عن العمل وتحسين جودته وزياده فاعليه وانتاجيه العاملين .

لذا تعتبر الموارد البشريه بمثابه القلب النابض للاداره الحديثه لانها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها فى الهيكل التنظيمى للمؤسسه وتجعلها وسيله البقاء والديمومه فى النشاط والنجاح ، لذا لاتوجد مؤسسه ناجحه دون اداره موارد بشريه

- كفاءة + تحفيز = أداء

اهميه الموارد البشريه

- ازداد في الآونة الأخيرة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وذلك يعود لسببين رئيسيين هما :
  - زيادة وعي الإدارة العليا في المنظمة لأهمية العنصر البشري في المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمرار النجاح .
  - إهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي مما يجعلها تنظر الى الموارد البشرية باعتبارها من أهم العوامل الإستراتيجية في المنظمة لأنها تشكل مصدرا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية.
- تكمن اهميه الموارد البشريه فيما يلى :-
  - محور فاعلية كل نشاط
  - تكلفة الموارد البشريه اغلى عناصر التكلفه
  - كفأه الموارد البشريه يعوض ندرة الموارد
  - تهتم بالموارد البشريه فى المنظمه وهم الافراد
  - تقوم بتطوير مهارات الافراد العاملين بالمؤسسه
  - تضع الخطط المناسبه للتدريب
  - تقوم بدراسه مشاكل الافراد ومعالجتها
  - تختار الافراد المناسبين لشغل الوظيفه

المراحل الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

- رسالة المنظمة :
  - إن تحديد رسالة المنظمة يتحدد بالإجابة على الأسئلة التالية :
  - ما هي رؤيتنا المستقبلية للمنظمة.
  - ما هي السلع و الخدمات التي ستنتجها المنظمة.
  - ما هو مستوى الجودة لهذه السلع و الخدمات وما الغرض من المنظمة وسبب جودتها .
  - ما هي الهيئة التي ستكون عليها المنظمة في المستقبل .
  - و بعد الإجابة على هذه الأسئلة يتم تحديد رسالة المنظمة التي يجب ان تكون محددة وواضحة ، تبين من خلالها غاية المنظمة و مستقبلها و السلع التي تنتجها و نوعيتها و مستوى الجودة و ميفية التعامل مع عملائها الداخليين .
- التحليل البيئي للمنظمة :
  - نعني به تشخيص واقع المؤسسة وذلك بتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة في هذه المؤسسة و ذلك من أجل تعزيز النقاط الإيجابية ومعالجة النقاط السلبية بهدف تخليصها أو إلغائها ، كما يتضمن تحليل البيئة الخارجية من المنافسةو الفرص المتوفرة من اجل استثمارها و الفئة المستهدفة .
- تحديد الأهداف الإستراتيجية :
  - وهي أهداف موجهة إلى الأمد البعيد وهي ترجمة لرسالة المنظمة و تحويلها إلى أهداف إستراتيجية ويجب أن تكون هذه الاهداف واقعية و قابلة للقياس كم أجل تسهيل عملية الرقابة.

• اهداف الموارد البشريه

هدف اجتماعى

المسئوليه الاخلاقيه والاجتماعيه فى تحقيق احتياجات الافراد و التحديات فى المجتمع مع المحافظه على تقليل الاثار السلبيه لها على التنظيم ومن امثله هذه الاهداف الالتزام بالقوانين والتشريعات وتنظيم العلاقه بين الاداره والنقابه .

هدف تنظيمى

تحقيق الفاعليه التنظميه، حيث ان الاداره ليست هى النهايه فى حد ذاتها بل هى وسيله لمساعد التنظيم من امثله هذه الاهداف العلاقات بين الاداره والعمال , الاختيار ,التخطيط والتدريب .

هدف وظيفى

مراعاه المستوى التنظيمى للمنظمه واشباع حاجاتها بدون زياده او نقص ومن امثله هذه الاهداف التقييم والتعيين .....

هدف الافراد

مساعده الاشخاص فى تحديد اهدافهم الشخصيه وذلك للحفاظ عليهم وتخفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزياده درجه ولائهم وانتمائهم ومن امثله هذه الاهداف المكافات والحوافز.

ويمكن تلخيص تلك الاهداف فيما يلى

- **المشاركه وتتمثل فى :-**

- استقطاب واختيار الموارد البشريه القادره على تحقيق اهداف المؤسسه

- التعريف بالمؤسسه بشكل سليم بحيث يرغب طالب العمل فى الانضمام للمنظمه

- الاحتفاظ بالافراد الناجحين فى عمليه الاختيار

- استقرار الايدى العامله فى المنظمه

- **الفاعليه:- وهى جعل القوى العامله تنجز ما يطلب منها بنجاح ,وهى مرتبطه بعدة عوامل منها**

- تحفيز الافراد

- تطوير قدراتهم ومهاراتهم

- مدهم بمهارات جديده والمواد الكفيله لتحقيق ذلك.

- مساعدتهم على التوصل الى الاداء المرغوب فيه .

- **ما هو التحدى الذى يواجه إداره الموارد البشريه ؟**

- كيفيه بناء التنظيم فى ضوء المتغيرات السريعه

- تعقيد العمليه الانتاجيه يتطلب تنميه مهارات جديده اواتباع طرق جديده فى الاختيار والتعيين

- الانضباط والرقابه والسيطره على العمال

- الزياده فى معدل التغير التكنولوجى والاقتصادى وظهور ثورة المعلومات

- **ما هى وظائف إداره الموارد البشريه**

- تصميم الهيكل التنظيمى للمنظمه وهيكل الاجور

حيث يمثل هيكل العماله وصف وبيان حاله العماله الموجوده فعلا فى المنظمه من حيث الملامح الرئيسيه والصفات والسمات التى تميز هذه العماله، ومن خلال هيكل الاجور يتم تحديد القيمه والاهميه النسبيه لكل وظيفه وتحديد اجرها وتقدير الدرجات الاجريه للوظائف مما يضمن اداره سليمه لنظام الاجور ,كذلك متابعه التوصيف الوظيفى والتاكد من انطباق بطاقات التوصيف على ما يقوم به شاغل الوظيفه والسعى لتعديل هذه البطاقات وتطويرها تحديثها والتعرف على الانشطه الهامه المكونه للوظيفه وتحديد المسئوليات الملقاه على عاتقها ومن ثم تصميم الوظيفه وتحديد مواصفات من يشغلها .

- تخطيط القوه العامله

لتلبيه احتياجات المنظمه من انواع واعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسه من العاملين وتحديد ماهو معروف ومتاح منها والمقارنه بينها لتحديد صافى العجز والزياده والتنسيق مع الإدارة فيما يختص بتوزيع القوى العاملة و إعداد الموازنة التخطيطية للوظائف .

- الاختيار والتعيين

حيث تهتم الاداره بالبحث عن العاملين فى سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصيه وذلك لوضع الفرد المناسب فى المكان المناسب ,حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة ثم الأعداد لأختبار المتقدمين للتعيين وأعداد المذكرات الخاصة بهم .

- **تقييم الاداء وتصميم انظمه الحافز**

وذلك للتعرف على الكفأه العامه للعاملين والتعرف على اوجه التطور فى الاداء ومعرفه اسباب وضعف الاداء وتخطيط التطور المهنى للموظف ومدى جاهزيته للنقل اوالترقيه وعلى اساسه يمكن ان تقرر المكافاه او زياده الراتب ,كما انها تقلل من تذمر العاملين من التفرقه وتعطيهم الاحساس بالعداله.

كذلك الحافز والذى يعنى منح مقابل عادل للاداء المتميز ,ويمكن تحفيز العاملين على الاداء الجماعى فتظهر الحوافز الفرديه والجماعيه والحوافز على اداء المنظمه ككل ,كما يمكن منح مزايا عينيه مثل المعاشات والتامينات الخاصه بالمرض ، كما يمكن تقديم خدمات للعاملين فى شكل خدمات ماليه واجتماعيه ورياضيه وتمتد الى الاسكان والمواصلات .

- **صرف الرواتب والاستحقاقات :- إعداد كشوف إستحقاقات العاملين من مرتبات وبدلات وأجور إضافية وحوافز وغيرها وإمساك السجلات الخاصة بها .**
- **تسجيل الاجازات والسلف -:وذلك من خلال الطلبات المعده لذلك**
- **وضع قواعد منظمه للثواب والعقاب**
- **انتهاء الخدمه والتسويه النهائيه :- إعداد مشروعات قرارات إنهاء الخدمة سواء بالفصل أو الإستقالة او بلوغ السن وإخطار الجهات المختصة بها.والقيام بمقابله الخروج لمعرفه المشاكل الخاصه بالعمل وتقليل سوء الفهم عندما يترك الموظف العمل لمنع اى اجراء قانونى محتمل من قبل الموظف التارك ضد الشركه.**
- **دراسه شكاوى العاملين فيما يتعلق بالاعمال المنوطه وتقديم المقترحات حيالها للمسئولين .**
- **تنظيم وحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة إستيفاء السجلات وملفات العاملين**

- **إعـداد مشـروعات القـرارات الخاصــة بالتعيينــات ومــنح العــلاوات و الترقيات والإجازات والجزاءات .....الخ**
- **إعداد المـذكرات ومشروعات النقـل والنـدب والتعيـين للسـاده العـاملين وإعداد التسويات التي تطرأ على حالتهم .**
- **التحقق مـن تنفيذ القوانين واللـوائح والقـرارات الخاصـة بـنظم العـاملين والتأمينـات الإجتماعية والجزاءات والمكافآت والعلاوات .**
- **إعداد تقارير الكفاءة الدورية في المواعيد المحددة تمهيداً لعرضـها علـى لجنة شئون العاملين .**
- **الأشـراف علـى عمليـات حضـور وإنصـراف العـاملين وإعـداد المـذكرات الخاصة بهم في هذا الشأن .**
- **تطبيـق أحكـام قـانون التـأمين الإجتمـاعى وجميـع القـوانين والقـرارات والمنشورات المعدلة والمكملة له .**
- **إعـداد وإسـتيفاء ملفـات التأمينــات الإجتماعيــة للعـاملين الـذين تنتهـى خدمتهم**
- **تسوية معاشات ومكافآت العاملين الذين تنتهى خدمتهم وإرسـال ملفـاتهم إلى هيئة التأمينات الإجتماعية لإتمام التسوية .**
- **أعداد كشوف تسـديد الإشـتراكات الشـهرية الخاصـة بالعـاملين للهيئـة العامة للتأمينات الإجتماعية .**
- **مباشــرة أجــراءات أصــابة العمــل طبقــاً لقــانون التــأمين الإجتمــاعى والقرارات المنفذه له .**
- **إتخاذ الإجراءات الخاصة بسفر العاملين إلى الخارج**
- **العمل على توفير بيئه امنه ومستقره مع توفير عوامل السلامه والصحه المهنيه اللازمه للوقايه من اخطار الحوادث والاصابات**

• الفرق بين الموارد البشريه والشئون الاداريه

تختلف المهام الرئيسية المناطة بإدارة الموارد البشرية والشئون الإدارية من مؤسسة لأخرى ويرجع ذلك لأسباب عدة من بينها حجم النشاط وطبيعة عمل المؤسسة والفكر السائد لدى الإدارة العليا وغيرها، فبعض المؤسسات تفصل بين الوظائف التالية (شئون الأفراد، الشئون الإدارية، التدريب) ، حيث تجد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تجمع فيما بينها تحت مسمى إدارة واحدة بينما في المؤسسات الكبيرة يتم تأسيس إدارة واحدة أو أكثر لكل وظيفة رئيسية بهدف التركيز في الأعمال المناطة بها وتقييم الأداء ، ويمكن القول أنه يتعين على كل مؤسسة تقديم جميع الوظائف الرئيسية بما يتناسب معها

- **وظائف الشئون الإدارية**

ـ الخدمات المكتبية: الطباعة والتصوير، والمطبوعات، الملفات، الاشتراكات بالصحف والمجلات، والمكتبة.

ـ الاتصالات والنقل: البريد والمراسلين، الهاتف، الفاكس والبريد الإلكتروني، النقل، السفر.

ـ خدمات المرافق: المكاتب والإسكان، التأمين على الممتلكات، الأمن والسلامة، الصيانة والتنظيف، الكافتيريا.

ـ الرقابة على العهد الشخصية بحوزة الموظفين: تسليم واستلام العهد والجرد، وإخلاء الطرف.

ـ خدمات المشتريات: متابعة عملية الشراء، وتنفيذ الشراء، والإشراف على استلام وتسليم المشتريات إلى الجهة المعنية، والمطابقة.

ـ التنسيق مع مراكز التدريب: متابعة الاتصال، طلب مادة الدورة والسيرة الذاتية للمتدربين، تفاصيل الدورة، التكلفة وغيرها............

الفرق بين الموارد البشرية و شؤون الموظفين

أولا : من حيث السياسة والتوجه

- **شؤون الموظفين تميل للانحياز لمصلحة رب العمل حتى ولو على حساب العامل ، فوفقا للمفهوم القديم العاملين هم عنصر من عناصر الإنتاج**
- **الموارد البشرية فهي ترى وفقا للمفاهيم الحديثة فى إدارة الأعمال أن العنصر البشرى هو أهم عنصر فى المؤسسة وينبغى الإهتمام به حتى يحصل على حقوقه كاملة بل وزيادة من حيث محاولة الإرتقاء به من خلال التدريب والتحفيز والتقييم بل والترفيه**

ثانيا : من حيث نطاق الإختصاص

- **شئون الموظفين تقتصر على مباشرة الأعمال اللازمة لتسيير ومتابعة اداء الموظفين لواجباتهم و حصولهم على واجباتهم**
- **أما الموارد البشرية فبالإضافة الى مهمة شئون الموظفين فهى تشمل نطاقا أوسع يصل الى التخطيط الإستراتيجى للمؤسسة**
- **وقد توجد عدة اقسام بداخل ادارة الموارد البشرية (على سبيل المثال وليس الحصر):**
- **قسم شئون الموظفين**
- **قسم العلاقات الحكومية**
- **قسم التدريب**



مجال المقارنة	شؤون الموظفين	إدارة الموارد البشرية
صياغة الإستراتيجية ووضع الخطط	تشارك في التخطيط التنفيذي وتضع خطط التنفيذ (لا تشارك بالتخطيط الإستراتيجي) تهتم فقط العاملين و الموظفين	يشارك في التخطيط الإستراتيجي وتنسق بين خطة الموارد البشرية و الخطة الإستراتيجية تهتم بالجميع
الصلاحية و المكانة في المنظمة	صلاحية استشارية	صلاحية تنفيذية
المكانة بالهيكل التنظيمي	ثانوية بالنسبة للإدارات الأخرى	في أعلى الهيكل التنظيمي
القرارات	فقط القرارات التنفيذية	في كل القرارات بما فيها الاستراتيجية
المدى الزمني	قصير الأجل	طويل الأجل
العمل	تهتم الموظفين و العمال	تهتم بجميع العمال بما فيهم المدراء

متطلبات الوظيفه

تتمثل فى المتطلبات الاساسيه للوظيفه فى المهام والواجبات والمسئوليات التى تشتمل عليها

<u>تحليل الوظيفه</u>

تعرف عملية التحليل والتوصيف بأنها العملية التي تتضمن معلومات تتعلق بالوظيفة المطلوب تحليلها وتصنيف هذه المعلومات للوصول إلى وصف تفصيلى للأهداف والخصائص والمهام والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة ، وكذلك الظروف التي تؤدى فيها هذه الوظيفة ، وأيضا الصفات والخصائص المطلوب توفرها فى الفرد الذى سيشغل هذه الوظيفة من حيث الخبرة والمهارة ، والخصائص الشخصية ..

وهناك بعض الاصطلاحات التى ترتبط بتحليل الوظيفه .

<u>١ - وصف الوظيفه -:</u>

وهو تحديد الاعمال والمهام والواجبات التى تشتمل عليها الوظيفه ,واهم محتوياتها

- اسم ولقب الوظيفه

- القسم او الاداره التابع لها الوظيفه

- معلومات عن الوظيفه

- الهدف من الوظيفه

- الاعمال والواجبات

- المسئوليات على الافراد كـــ الاموال ,الالات و التبعيه ...

- الظروف الماديه والاجتماعيه للوظيفه (البيئه التى يؤدى فيها العمل بمعنى هل الوظيفه داخل التنظيم ام خارجه ثابته ام متغيره؟ ,هل يتم العمل بنظام الورديات ام لا ؟ ......)

- التدريب والتعلم وذلك لتاهيل الافراد الجدد لشغل الوظيفه

- شروط الاستخدام مثل الاجور والمرتبات ,ساعات العمل ,الاجازات

- فرص الترقى والسلم الوظيفى

- **اهميه الوصف الوظيفى**

- تقييم الوظيفة : يعتبر الوصف الوظيفي الأساس المتين الوحيد لتحديد القيمة النسبية للوظائف داخل المؤسسة.

- تحديد راتب الوظيفة : ويستخدم أيضاً في تحديد المرتبات والأجور.

- التوظيف :كما أن الوصف الوظيفي يعتبر ضروري في عمليتي تعيين واختيار الموظفين حيث أنه يساعد فى الإعلان عن العمل وقياس قدرات الأفراد لتحقيق متطلبات العمل وفي إطلاعهم كاملاً على متطلبات العمل وفي تحديد دافعيتهم نحو تنفيذ الأعمال.

- تقييم الأداء : وأيضاً يعتبر الوصف الوظيفي أداة مفيدة للمدير عند تقييمه لأداء موظف في موقع العمل، فاداء الافراد يرتبط بتحقيق اهداف محدده مرتبطه بوظيفتهم فلابد من تحديد نوعية الاداء المطلوبه والسلطات والمسئوليات المرتبطه بها.

- التدريب : كما يمكن أن يكون أيضاً الأساس في تخطيط التدريب.

- تطوير الإدارة :- كما يمكن أيضاً أن يوفِر وصف الوظائف خطط أكبر لتطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة.

- تحديد العلاقات بين الوظائف المختلفه بالمنظمه بهدف تحديد العائد المادى الذى يقابلها

- وضع انظمه موضوعيه للترقى

وعنـدما تهـم بكتابـة توصيف لعمـل أو وظيفـة بشـرية ، يجـب أن تتنبـه إلـى أهميـة وضـوح وصـف العمل واحتوائـه علـى جميـع النقـاط الـلازم استيفائـها لتتنـاسب مـع المتقدم ويتناسب المتقدم معها،وهذا بالتأكيد يوفر عليك وعلى المتقدم الوقت فلا تضطر لاستقبال من لا تتوافق مؤهلاته مع التوصيف الوظيفي المطروح.

أهم ما يجب أن ينطوي عليه توصيف العمل أو التوصيف الوظيف؟

ينبغي أن يمثِّل التوصيف الوظيفي، أو توصيف العمل بوضوح و دقة المسئوليات و المهام التي تتطلبها الوظيفة و أن يبين المؤهلات الأساسية لها وما تتطلبه من ثبوتيات أو مهارات معينة، وإذا كان بالإمكان الصفات التي تعتبر ركيزة للإنجاز المتفوق في العمل .
إن المؤهلات العلمية و الخبرة من المجالات التي قد يمارس فيها التمييز عن غير قصد ولذلك ينبغي الحرص على أن تكون المؤهلات العلمية ضرورةً واقعية للوظيفة .فإذا ما تبين أن أحدهم يمتلك من الخبرة ما يؤهله لشغل المنصب الوظيفي ولكنه يفتقد لشهادات علمية معتمدة، عندها ينبغي تعديل التوصيف الوظيفي .و لتجنُّب التمييز العُمري ينبغي أن لا تتضمن مدة الخبرة مدة معينة

نموذج عن توصيف عمل:

•مسمَّى العمل :كبير كتبة البريد.
•القسم :عمليات.
•التبعية لـِ :مشرف الخدمات البناء .
•الهدف من الوظيفه :الإشراف على طاقم مكتب البريد و التواصل مع المستويات الإدارية كافةً بشأن البريد و توزيعه.

•الاعمال والوجبات:

-الالتزام بالإجراءات المعتمدة للاستلام و التسليم.

-فرز وتوزيع البريد في أوقات محددة.

-صيانة آلات النسخ و الفاكس و عدَّادات البريد.

-طلَب و تخزين و توزيع الإمدادات.

-تسيير جميع شؤون الأعمال الخارجية للتخزين و اللوازم و تقييد طلبات الإدارة.

-توثيق السياسات و الإجراءات الحالية إلى جانب تنفيذ إجراءات جديدة للتطوير.

-الإشراف على استخدام سيارة توصيل خارجية عند الحاجة.

-التأكد على الدوام من توفير الماء و الورق للزبائن.

-التشاور و التعاون مع :مشرف خدمات البناء، طاقم مكتب البريد، الإدارة في جميع المستويات

•مدة الاستخدام 12:شهر.

•المؤهلات:

-التفهم التام لاحتياجات الزبائن

-مهارات تنظيمية جيدة

-القدرة على رفع 25كجم على الأقل

-خبرة إشرافية في بيئة مكتب بريد الشركات

-سجل جيد في قيادة السيارة

ملاحظات إضافية:

لا تعتمد في وضعك لتوصيف العمل على تاريخ هذا العمل (وصف سابق مثلاً)، فأنت بصدد كتابة توصيف حديث، أي أنه يتوجب عليك التركيز على ما ينبغي أن تكون عليه الوظيفة في ضوء الاحتياجات الحالية للمنظمة و أهدافها على المدى البعيد.

العمل الموكل للمتقدم هو ماسيقوم به الموظف في موقع العمل؛ أما المؤهلات فهي المهارات و الصفات والشهادات التي يحتاجها في تنفيذ كل عمل .وضّح المهام و المسؤوليات الفعلية المتعَيّن القيام بها قبل التفكير في الصفات الخاصة المطلوبة في من يقوم بها.

إن توصيف العمل الجيد هو أكثر من مجرد سرد عشوائي للمهمات و المسؤوليات التي تتطلبها الوظيفة .يجب أن يكون مرتباً حسب الأولويات.

ثبوتيات الاعتماد (مثل الشهادات و الإجازات)ضرورة أساسية في بعض الوظائف و ما ينبغي أن تركز عليه هنا هو جدوى هذه الثبوتيات التي تطلبها و دورها في قدرة المتقدم للوظيفة على تقديم أداء رفيع .

بجب أن يكون العمل الموصّف عملاً واقعياً يمكن القيام به .فعندما تقوم بتجميع مهمات عديدة في توصيف وظيفة أو عمل واحد عليك التأكد من أنك لا تُفَصّل وظيفة لا يوجد من يقدر على القيام بها.

استخدم عبارات محددة واضحة .و على سبيل المثال نورد العبارات المقارنة التالية:

•عبارات عامة:

-ذو خبرة بالحاسب

-مهارات اتصال جيدة.

-القيام بالواجبات التشغيلية اليومية.

•عبارات محددة :

-مهارة ببرامج وورد، إكسل، كويك بوكس.

-القدرة على توصيل المعلومات الفنية إلى غير المتخصصين.

-استلام و فرز و توثيق التقارير الشهرية لحركة العمالة.

•ملاحظة هامّة:

غالباً ما يعتبر توصيف الوظيفة و ثيقةً قانونية .أية إشارات إلى العنصر أو اللون أو الدين أو السن أو الجنس أو بلد المنشأ أو الموطن أو الإعاقات الجسدية أو العقلية هي مخالِفةٌ للقانون

- **محتويات وصف الوظيفه**

ــ واجبات العمل (اليوميه ، الدوريه ، غير الدوريه)

ــ المسئوليه (تجاه اتخاذ القرارات ، الاشراف على الاخرين ، العدد والالات ، تجاه سلامة الاخرين ، السريه)

ــ القدرات الذهنيه (التعليم ، التدريب ، الخبره)

ــ القدرات الجسمانيه (الوقوف ، الجلوس ، الانحناء)

ــ ظروف العمل الماديه (الرطوبه ، الحراره ، الضوضاء ، الغازات ، الشحوم)

<u>٢ ـ خصائص الوظيفه ـ:</u>

والتى توضح المهارات والاتجاهات المطلوبه للوظيفه للمساعده فى مقارنه الوظائف بالوظائف الاخرى ,ومن اهم هذه الخصائص

ـ العمل ـ: وهو الاعمال والمهام التى تحتوى عليها الوظيفه طبقا لوصف الوظيفه

ـ المعارف ـ: وهى المعارف المختلفه المطلوبه لاداء الاعمال والمهام مثلــ المعرفه الفنيه ,المهنيه ,الادبيه ...

ـ المهارات ـ: لتحقيق الاداء المطلوب لكل عمل مثلــ الذكاء ,المهارات اليدويه ....

ـ الاتجاهات : وغالبا ما تكون اتجاهات اجتماعيه مثلــ الحاجه لتحقيق الامن والسلامه فى العمل

٣ - خصائص الفرد -:

والتى تحدد الفرد المثالى من حيث النواحى البدنيه والعقليه ,وهناك خطه السبع نقاط ,(للبروفيسور روجر) والتى يجب توافرها فى الفرد شاغل الوظيفه وهى .

- المتطلبات الجسمانيه والبدنيه مثلــــ الصحه ,المظهر العام ,القدره على السمع ,القدره على النطق .....

- المؤهلات مثلـــ المؤهلات العلميه ,المعرفه ,التدريب ....

- الذكاء مثلـــ مستوى الذكاء العام والقدره على استخدامه.

- استعدادات وقدرات خاصه مثلـــ القدره الفنيه , يدويه , التفاعل مع الارقام ,الحديث.

- الاهتامات :- فنيه ,اجتماعيه ,رياضيه

- خصائص الشخصيه الاتزان ، الاعتماديه ، الاستقلاليه ، الدوافع

- الظروف الشخصيه الالتزامات الشخصيه والعائليه .

- **اهميه تحليل الوظيفه :-**

  - **اختيار افراد جدد -:من المهم ان تتوافر لدى المنظمه المعلومات عن الوظائف الشاغره والمراد تعيين قوى عامله بها ,وكذلك الاشتراطات والمتطلبات الاساسيه الواجب توافرها فى شاغل الوظيفه ,وذلك لاختيار افضل المرشحين بمعنى (وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب)**
  - **ارشاد وتوجيه العاملين الجدد -:يساعد على توفير المعلومات والحقائق عن الوظائف امام الافراد الجدد الذين سوف يقومون بشغل هذه الوظائف والاطار الذى سوف يعملون فيه لتحقيق اهداف الوظائف التى يشغلونها**

- **اكتشاف مهارات العاملين الجدد -:ونقاط الضعف للعمل على تلافيها او الاستغناء عنهم فى فتره الاختبار**
- **التدريب والتنميه الاداريه -:يتم القيام بدراسه كامله لمواصفات الوظيفه التى يشغلها الفرد المراد تدريبه لمعرفه هل هو فى احتياج الى تدريب ام لا ؟ او بدراسه مواصفات الوظيفه التى سيتم نقل او ترقيه الفرد اليها لتحديد ماهى المهارات والمعرفه والاتجاهات الاساسيه الواجب توافرها قبل نقله او ترقيته**
- **فيما يتعلق بمعدلات دوران العمل -:يؤدى تحليل الوظيفه الى علاج واكتشاف ارتفاع معدل دوران العمل للعاملين ,ومن اسباب ترك العمل**

  - ان العامل غير كفء للقيام به

  - تغير ظروف الوظيفه

  - ظروف البيئه والتلوث الذى يتعرض له العامل
- **فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشريه -:وذلك لتقدير العرض والطلب من القوى العامله ,من خلال دراسه طبيعة الوظائف وتحليلها لمعرفه نوعيه وحجم الافراد المطلوب الاستعانه بهم او الاستغناء عنهم فى الفتره المقبله**
- **فيما يتعلق بسياسه الاجور والمرتبات -:وذلك من خلال تحديد الاجر المناسب لكل وظيفه**
- **فيما يتعلق بتحقيق معدلات الاداء -:من المعروف انه لقياس الاداء فإننا نقوم بدراسه لطبيعه الاعمال المطلوب ادائها وتحديد الزمن اللازم لاداء كل جزء وعنصر منها**

- **مراحل تحليل الوظيفه -:**

1-مرحلة الاعداد والاستشاره -:

وذلك للاسباب التاليه:

- الالمام بالهيكل التنظيمى والمناخ السائد داخل المنظمه

- التعرف على حقيقه اهداف الاداره من وراء تحليل الوظيفه

- عرض ومناقشه الطرق المختلفه لجمع المعلومات اللازمه

- الاستعداد لمقابله الافراد الذين سوف يتم تحليل وظائفهم

٢- مرحله التجميع الفعلى للبيانات

هناك عده طرق لجمع البيانات :

أ - الملاحظه الشخصيه المباشره

من خلال ملاحظه اداء العمل وتدوين الملاحظات المختلفه فى الاستماره المعده لذلك ,لتحديد النقاط التى تريد ايضاحا من جانب شاغلى الوظيفه او رؤسائهم اثناء عمليات المقابلات الشخصيه ,لكن لهذه الطريقه بعض العيوب

- تستغرق فتره زمنيه طويله

- شعور الفرد شاغل الوظيفه بانه تحت المراقبه

- تقل فاعليه الملاحظه الشخصيه كلما كانت الوظائف المطلوب ملاحظتها ذات طبيعه اداريه وليست يدويه .

ب -المقابلات

من خلال مقابله شاغل الوظيفه المراد تحليلها ورئيسه المباشر لاعطاء تصورهما عما تشتمل عليه الوظيفه ولنجاح المقابله الشخصيه لابد من وجود عده اعتبارات

- إعداد الافراد الذين سوف يقومون باتمام المقابلات من خلال توافر الخبره والمهاره فى اسلوب المقابله .
- ان تكون المقابله واضحه الهدف، ان تكون الاسئله بشكل مسلسل و منطقى وبطريقه تجذب انتباه الشخص الذى يقابله
- ان يكون لدى الفرد القائم بالمقابله القدره والخبره على اكتشاف جوانب التحيز الشخصيه فى حديث الشخص المقابل

ج - المذكرات او اليوميات

وذلك بإعداد مذكره يوميه صغيره تحتوى على عديد من البنود والعناوين الخاصه بتحليل الوظائف وتوصيفها، ويطلب من شاغلى الوظيفه بتسجيل الاعمال التى يقومون بها تحت العناوين المعده لذلك ,ومن اهم مميزات تلك الطريقه

- اعطاء صوره دقيقه وواضحه عن الوظيفه
- توفيرالوقت على القائم بعمليه البحث حيث ان التسجيل والملاحظه سوف تكون عن طريق شاغلى الوظيفه .
- يمكن ان تستخدم كاساس جيد وسليم لاتمام المقابلات الشخصيه .

د -الاسقتصاء (الاستبيان)

حيث يعد الباحث مجموعه من الاسئله المطلوبه الاجابه عليها ويوجهها بدون تحيز الى جمبع الاطراف التى يريد سؤالها ,ويجب ان يستخدم الاسئله المفتوحه لضمان استرسال المستقصى منه فى سرد الحقائق والبيانات عن الوظيفه

٣ـ اعداد النماذج النهائيه

يتم بعد ذلك اعداد النموذج المبدئى ومناقشته مع الرئيس المباشر وشاغل الوظيفه للتاكد من مطابقته للوافع العملى ,والتاكد من صحه البيانات التى تم التوصل اليها,ثم بعد الانتهاء من المناقشه يتم اعداد النموذج بشكل نهائى والحصول على موافقه الاداره العليا واعتماد التحليل الذى تم اعداده للوظيفه

- **ماهى شروط نجاح تحليل الوظيفه ؟**

  - **التاييد من جانب المنظمه**
  - **تحويل الوصف الى شكل كمى ورقمى مثلــــ السن ,سنوات الخبره .....**
  - **التمهيد للعاملين حول طبيعه هذه الدراسات والفائده التى تعود عليهم من اتمام تحليل وتوصيف الوظائف**
  - **حسن اختيار واعداد الاشخاص القائمين بعمليه تحليل الوظائف**
  - **التوقيت الزمنى المناسب : للحصول على الفائدة الحقيقية من عملية التوصيف، يجب أن يكون حديثا بحيث يتماشى مع متطلبات الوظيفة الحالية ، فالتوصيف القديم لا يتناسب مع الاحتياجات الحديثة للوظيفة ، وبالطبع من غير المعقول القيام بالتوصيف كل عام، وإنما المراجعة الدورية للنظام القائم ، وادخال التعديلات التي تتطلبها الظروف المتغيرة .**
  - **تناسب المسمى الوظيفى مع طبيعة عمل الوظيفة: بحيث يعكس هذا المسمى حقيقة هذه الوظيفة سواء من حيث المهام والصلاحيات أو من حيث الواجبات**
  - **وجود ملخص وصف لهذه الوظيفة : وهذا الملخص يتضمن**

طبيعة الوظيفة (انتاجية ، ادارية ، خدمية ..) ، اختلاف هذه الوظيفة عن غيرها ، درجة الاختلاف بينها وبين الوظائف المتشابهه

مثـــــــال :- وظيفة عامل صيانة :

. طبيعة الوظيفة : انتاجية ، خدمية

. الوظيفة لصيانة الآلات على الخط الانتاجى

. لاعلاقة لهذه الوظيفة بوظيفة عامل صيانة السيارات والمحركات .

- **وجود ملخص فى التوصيف يتضمن الأنشطة الدائمة والمؤقته (العرضيه) لهذه الوظيفة ، وفى هذا تمييز بين الهام والأقل أهمية ، والقدرة على تكليف الموظف بأنشطة مؤقته حين الضرورة .**
- **تحديد عناصر الوظيفة بدقة ، واعطاء الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر .**

مثـــــــال

فى وظيفة مندوب المبيعات : تعطى الأهمية النسبية لعنصرى الاقناع والشكل، وفى وظيفة السكرتير : تعطى الأهمية النسبية لعناصر كتم الأسرار ، والتنظيم ، واللغة الأجنبية .

- **مرونة التحليل والتوصيف : وتشمل المرونه جانبين :**

- **الجانب الأول :**

ويغطى تطور الوظيفة نفسها عبر الزمن ، حيث أن الوظائف تتطور بين فترة وأخرى تماشيا مع التطورات الفنية والتنظيمية والتقنية و... وبالتالى لابد من مرونة الاستجابة لهذه التطورات .

- **الجانب الثانى :**

ويغطى علاقة الوظيفة مع الوظائف الأخرى: لأن ما يميز المنظمات الحديثة ديناميكية العلاقة بين الأنشطة والوظائف ، وتقليل الحدود بين الوظائف ، وسهولة الانتقال من وظيفة لأخرى، وإمكانية الدمج بين الوظائف ذات الطبيعة المتشابهه الوظائف .

تلجأ المنظمات الحديثة إلى بدائل متعددة فى التحليل والتوصيف بهدف تحقيق هذه المرونـة ، ولـذا نلاحظ الدمج بين الوظـائف المتشـابهه كمطلب للتوسع الافقى فى التنظيم، ونلاحظ الربط بين الوظائف ذات الطبيعة الواحدة كمطلب لنظام فرق العمل .. وهكذا .

<u>تصميم الوظيفه</u>

تمثل الوظيفه الدعامه الاساسيه لتحقيق الانتاجيه العاليه ورضـاء الافـراد ,ويسـاعد التصـميم الجيـد للوظيفـه علـى اسـتقطاب افضـل العناصـر البشـريه لشـغل الوظـائف والحفاظ عليها

** مصطلحات مرتبطه بموضوع تصميم الوظيفه

–المهمه -: (task)وهـى النشـاط المميـز فـى العمـل والـذى يـتم القيـام بـه لغـرض محدد مثلـــ كتابه خطاب ,ادخال بيانات بصفه يوميه على الحاسب الالى .

–الواجب -: (duty)جزء كبيرمن العمل يشتمل على عده مهام يقوم فرد واحد بانجازها مثلـــ عمل دراسه عن الاجور (الواجب) يتطلب تنفيذ مهام مثلـــ إعداد قائمه بالاسئله ,تصميم خطه الدراسه ......الخ

–الموقـع الـوظيفى (position):- وهـو قيـام فـرد بذاتـه فـى منظمـه محـدوده وفـى وقت محدد بأداء واجب او اكثر ,لذا يوجد فى المنظمه اكثر من موقع وظيفى .
–الوظيفه (job) :- وتتكون من مجموعه المواقع الوظيفيـه المتشـابهة الواجبـات الاساسيه مثلـــ المحاسب

ـالمهنـه -:مجموعـه من الوظـائف المتشـابهه والتـى توجـد فـى منظمـات متعدده ومختلفه مثلـــ الاطباء ,المحامون ......الخ

ـالعائلـه الوظيفيـه -:مجموعـه الوظـائف التـى تطلـب خصـائص متشـابهه مـن العاملين مثلـــ مجموعه الوظائف الماليه والمحاسبه

☒ **مفهوم تصميم الوظيفه-:**

تعددت التعاريف الخاصه بمفهوم الوظيفه

- فبالنسـبه لدراسـات التنظـيم -: يكـون التركيـز علـى النـواحى الهيكليـه للوظيفه من حيث العلاقات المتبادله والسلطات والمسئويات .

- بالنسبه لدراسات الانتاج -:يكون التركيز على المهـام التفصيليه للوظيفـه من حيث التتابع والتكامل بين هذه المهام .

- بالنسبه للموارد البشريه -:يكون الاهتمام منصبا على النـواحى السلوكيه والنفسيه .

- **(تعريـف ديفـز) عـرف تصـميم الوظيفـه بانـه عمليـه تنظـيم وهيكلـه الوظيفه لكى تحقق الاحتياجات التنظميه ,والانسانيه للفرد القائم بالعمل .**
- **(تعريف ايفا تفيتش)العمليه التى تختص بتحديد المضمون والعوامل ، المحتويات ، الخصائص والعلاقات الخاصه بالوظيفه والتى توجهها نحو تحقيق رساله المنظمه وكذلك اشباع الاحتياجات الشخصيه للفرد شاغل الوظيفه .**

وبصفه عامه فان تصميم الوظيفه يتطلب تحديد المهام التى سوف يقوم بها الافراد او جماعات العمل ,ويجيب عن الاسئله المتعلقه بكيفيه اداء العمل .

☒ **<u>عناصر تصميم الوظيفه</u>**

- خصائص وصفات قوه العمل :- من المسئول؟
- المهام المطلوب تنفيذها :- ماذا؟
- موقع العمل : اين؟
- وقت اداء العمل -: متى؟
- الاهداف التنظميه والانسايه للوظيفه -: لماذا؟
- طريقه الاداء - : كيف ؟

وللوصول الى هدف وجود تصميم جيد وهو التوصل الى وظيفه مرضيه لشاغلها ومنتجه للمنظمه معاً ,لابد ان تتوازن المدخلات الاساسيه لهذا النظام وهى (العناصر البيئيه) مثلـ مدى توافر العماله ,القدرات التى تتمتع بها (والعناصر التنظميه)وهى الرغبه فى تحقيق الانتاجيه العاليه (والعناصر السلوكيه)وهى العوامل التى تؤثر فى تحقيق العاملين لحاجاتهم المختلفه ومن ثم رضاهم الوظيفى وتتحد معا لتحقيق الغايه المنشوده من تصميم الوظيفه

☒ **<u>اسباب تستوجب النظر فى اعاده تصميم الوظيفه</u>**

لايمكن ان يكون تصيم الوظيفه ثابتا دائما ,لان حدوث اى تغيير فى طبيعه الوظيفه او عناصرها يتطلب اعاده النظر فى تصميمها ومراعاه النواحى الانسانيه لتقليل مقاومه العاملين للتغير ,وهناك عده اسباب تستوجب النظر فى اعاده تصميم الوظيفه .

- التغيرات الابتكاريه والتكنولوجيه
- تغير الهيكل التنظيمى

– اضافه وحدات جديده لخطوط العمل القائمه

– انشاء وظائف جديده

– علاج بعض المشكلات التى تعترض الاداء

☒ اهميه التصميم الجيد للوظيفه -:

–زياده الرضاء عن العمل :- من خلال درجه النمو الشخصى التى قد يوفرها التصميم الجيد

- تقليل الشعور بالاغتراب الجماعى :- حيث يقلل من احساس الفرد بالانعزاليه والاغتراب الجماعى

– تقليل معدل دوران الافراد:- يزيد من رغبه الافراد فى الاستمرار فى المنظمه وعدم الرغبه فى تركها

– زياده الانتاج ومعدلات الاداء :- فبعد الرضاء عن العمل سيلتزم اكبر قدر من الافراد تجاه المنظمه و الوظائف التى يشغلونها مما سيؤدى لزياده الانتاج ومعدلات الاداء

- يعطى التصميم الجيد للادارة مفهوما تفصيليا واضحا عن الأمور التالية :

- **ما يراد تحقيقه من الوظيفة**
- **ما مطلوب عمله وأداؤه**
- **مستوى الانتاج المطلوب**
- **ظروف العمل المادية التي تؤدى من خلالها الأعمال**
- **الاخطار المصاحبة لأداء الوظيفة**
- **الخصائص المصاحبه لأداء الوظيفة**
- **الخصائص التي تتسم بها الوظيفة**
- **موقع الوظيفة الادارى**
- **الظروف الاجتماعية المصاحبه للعمل**

☒ **<u>المداخل المختلفه لتصميم الوظيفه -:</u>**

١- مدخل الوظيفه الغبر مصممه :- وكان يبنى على ان الوظيفه تنمو بنفسها

٢ - المدخل الميكانيكى :- ويعتمد على التخصص وتقسيم العمل من خلال تجزئه العمل الى مجموعه متخصصه من الوظائف ودراسه كل وظيفه (من حيث الزمن والحركه) لتحديد اكثر الطرق كفاءه لادائها

ويرتبط ها المدخل بفكره هندسه الوظيفه والتى تعنى ضروره الاهتمام بكل من المنتج والعمليه الانتاجيه، الترتيب الداخلى للمؤسسه ، مقايس العمل ، طرق اداء العمل وعلاقه العمال بالالات .

- **مزايا هذا المنهج -:**

- درجه عاليه من التخصص

- انخفاض الزمن اللازم لاداء المهمات والواجبات الوظيفيه

- امكانيه قياس المهام التى تحتوى عليها الوظيفه

- اقصى استغلال ممكن للالات

- درجه عاليه من الاتقان والدقه

- **عيوب هذا المنهج**

- اغفال الجانب الانسانى والمتمثل فى الحاجات والرغبات الخاصه

٣- مدخل العلوم الانسانيه :- يأخد العوامل الانسانيه فى الاعتبار من خلال ضروره وجود حدود على المعلومات التى يجب على الفرد ان ينتبه اليها ويتذكرها ويفكر فيها اثناء ادائه للوظيفه ,وذلك لتخفيض معدلات الاخطاء والحوادث واحتمالات الشعور بالتعب والاجهاد .

- **عيوب هذا المنهج**

- يؤدى الى تقليل درجه رضاء الافراد عن عملهم وزياده الشعور بالملل

- يؤدى الى تخفيض القدرات المطلوبه لاداء العمل وعدم الشعور بالتحدى والمسئوليه

٤- المدخل الحيوى (مدخل الهندسه البشريه) :- يهدف الى زياده التواؤم بين الوظيفه وشاغليها للاستفاده من طاقه وقدرات الافراد على الوظائف ,خاصه عندما تقل الحركات الغير ضروريه مثلــ اعاده تصميم المهام والمعدات لتقليل حركه اليدين او تعديل وضع الكرسى ....

٥- المدخل الدافعى :- يهدف لزياده رضا العامل ,لذا يجب ان يراعى التصميم بعض العوامل السلوكيه المتمثله فى الاستقلاليه والمشاركه فى اتخاذ القرارات , فرص الترقى والنمو والتعليم .

ويعتبر كلا من اسلوب تكبير الوظيفه واثراء الوظيفه من الصور الاكثر شيوعا فى تطبيقات هذا المدخل

- **تكبير الوظيفه (توسع افقى):- وهو اضافه مهام جديده للوظيفه على نفس مستوى المهام الاصليه**
- **اثراء الوظيفه (توسع راسى)وهو اضافه مسئوليات جديده فيما يختص بعمليات التخطيط والجدوله والرقابه على العمل**

- **عيوب هذا المدخل**

- يؤدى لزياده النفقات اللازمه لتدريب الافراد على الوظائف

- اداء الوظيفه يصبح اكثر صعوبه لانها تتطلب قدرات ذهنيه كبيره

- يؤدى التحفيز المتزايد للعامل الى زياده الضغوط النفسيه عليه

"مثال كشف تحليل وتوصيف وظيفة "

- اسم ولقب الوظيفه : ....
- القسم والاداره التابع لها : ....
- الهدف من الوظيفه ....
- المسئوليات الملقاة على عاتق الوظيفة : ----------------------------
- الاعمال الواجب أن تؤدى :

أ) أعمال روتينية : ---

ب) أعمال تؤدى بشكل غير منتظم : --

-معلومات عن طريقة أداء العمل المطلوب من شاغل الوظيفة الالمام بها:

- درجة الاتصال بالجمهور وأسبابه :

....

....

- درجة الاتصال بأشخاص آخرين بالشركات الأخرى والهيئات :

- المسئولية عن موظفين آخرين وعن الأعمال التي تؤدى بواسطة الوظائف الأخرى

أ - عدد الموظفين الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة: ----------------

ب - درجة المسئولية عن أعمال الآخرين : ------------------------

- الآلات والمعدات المستخدمة (إذا تطلبت طبيعة العمل ذلك) :

- الظروف العادية المحيطة بالعمل : --------------------------------

- **الاخطار المصاحبة للقيام بمهام الوظيفة (إذا وجدت) : ---------------**

--------------- --

- **فـــــــــرص الترقـــــــــى والســــــــلم الـــــــــوظيفى :**

...

- **الاشتراطات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة :**

أ)التعليم : ------------------------ب)القدرات الذهنيـه : -------------------

-----

ج)اللغات : -----------------------د)الخبرة السابقة : ------------------

هـ)اللياقة البدنية : ----------------

حددت المواصفات بواسطة : ---------------------التاريخ : ---------------

رجعت المواصفات بواسطة: ------------------التاريخ : ----------------

اعتمدت بواسطة : ---------------------------التاريخ : -------------

تخطيط الموارد البشريه

هو عمليه التاكد من توافر الاعداد من النوع المناسب من الافراد فى المكان المناسب ,وفى الوقت الذى يكون هناك حاجه اليه ,اى تحليل منظم للموارد البشريه المتاحه والتنبؤ بالاحتياجات المستقبليه والتاكد من الاستخدام الامثل لهذه الموارد والتخطيط اللازم للتاكد من ان العرض من الموارد البشريه يتوازن مع الاحتياجات المطلوبه.

- ✓ **اهداف تخطيط الموارد البشريه**
  - o **مساعده منظمات العمل من اكتشاف النقطه الحرجه فى القوى العامله**
  - o **تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشريه**
  - o **تحسين الكفايه الانتاجيه للتنظيم ,فمن غير المعقول ان يعمل التنظيم بكفأه اذا سمح بقصور او زياده فى العماله .**
  - o **الاستخدام الامثل للعنصر البشرى بما يضمن زياده درجه الرضاء عن العمل**
  - o **زياده قدره التنظيم على المنافسه من خلال التنبوء بحجم تكلفه الاجور والمرتبات**
  - o **تخطيط وضبط الترقيات والتغييرات الوظيفية (كالاستقالة والتقاعد)**
  - o **تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد الموازنات الخاصة بها .**
  - o **مواجهـــة الاحتمـــالات الفنيـــة والتقنيـــة والاجتماعيـــة ، كتغييـــر في الآلات مثلا .**
  - o **إعادة توزيع العمالة في المنشأة ككل**

✓ **اهميه تخطيط الموارد البشريه**

- **يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.**
- **يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.**
- **يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد**
- **يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.**
- **يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.**

✓ **ما هي المشكلات التي تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية ؟**

- **سوء توزيع العمالة أي وجود فائض في بعض الإدارات وعجز في بعض الإدارات الأخرى .**
- **انخفاض في الطاقة الإنتاجية في حال وجود نقص في العمالة.**
- **ارتفاع تكلفة العمالة في حال وجود فائض منها .**
- **اضطراب في عمليات التوظيف والتدريب وغيرها .**
- **اضطراب في الاداء نتيجة التغيرات المفاجئة في العمالة كالاستقالة والنقل والوفاة**
- **عدم توافق بين الاحتياجات من العمالة وما هو معروض منها سواءً من حيث الكم أو من حيث النوع .**

✓ **ماهي العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند البدء بتخطيط الموارد البشرية ؟**

- طبيعة المنشأة ونوع النشاط الذي تقوم به.
- حجم المنشأة و المركز المالى والإنتاجي والتنافسى لها
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة
- الأهداف المستقبلية للمنشأة
- برامج وخطط الإدارات الأخرى كالإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها

✓ **أهم البيانات اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية :-**

هناك نوعان من البيانات

أ – البيانات الخارجية :أي التي لا تخص المنشأة ، ولكنها تتعلق بالبيئة التي تعايشها هذه المنشأة ، وأهم هذه البيانات :

- **الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة :**

تلعب فترات الرواج والانكماش والتضخم الاقتصادى دورا مؤثرا فى تخطيط الموارد البشرية ، فمن الطبيعى أن يزيد الطلب على المنتج فى فترات الرواج، وبالتالى تسعى المنشأة إلى التوسع وزيادة انتاجها ، أي إلى توظيف أفراد جدد وعلى العكس من ذلك ففي فترات الانكماش تتردد المنشأة فى أي توسع محتمل ، لا بل على العكس تلجأ إلى تقليص حجم العمالة بهدف خفض التكاليف .وفى فترات التضخم تضطر المنشأة إلى دفع رواتب وأجور اضافية ، هذا يشكل عبئا عليها ، مما يدفعها إلى تقليل تكلفة العمل بالاستغناء عن جزء من الأفراد العاملين لديها .

- **التطور التقني :**

للتطور التقني تأثير كبير على حجم ونوعية العمالة المستخدمة فى المنشأة ، وهذا التأثير يظهر فى النقاط التالية :

- تخفيض فى حجم العمالة المستخدمة بشكل عام، بسبب قيام الآلة بالأعمال التي كان يقوم بها العامل، أي مع دخول الآلة يمكن توقع انخفاض فى حجم العمالة وبالتالى فى الطلب عليها .

-اتجاه لتفضيل العمالة الفنية الماهرة ، على حساب العمالة غير الماهرة ، أي الاتجاه لمهارات تتفق والتطور التقنى .

- اتجاه لتفضيل بعض التخصصات والاستغناء عن تخصصات أخرى : على سبيل المثال التفضيل الحالي لعامل الكمبيوتر على عامل الآلة الكاتبة.

- **السكان وخصائص القوى العاملة**

يعتبر السكان والخصائص السكانية للمجتمع من المتغيرات الهامة المؤثرة فى تخطيط الموارد البشرية فالنمو السكاني ، وهيكل فئات العمل ، ونسبة الولادات والوفيات ، ونسبة الذكور والإناث ، كلها عوامل مؤثرة فى عملية التخطيط لأن ذلك يؤثر فى سوق العمل من حيث عدد الأشخاص الذين يمكن توظيفهم ونوعية مؤهلاتهم وحالاتهم الاجتماعية ومتطلباتهم المادية

مثالـــ إن تقليص فئة العمر بين 22 - 16سنة فى الهرم السكانى سيؤدى حتما إلى حدوث نقطة اختناق فى ايجاد العمالة اللازمة للأعوام القادمة .

- **أفضليات العمـــــل**

فى كل مجتمع تقاليد معينة فى تفضيلات العمل فالبعض يفضل العمل الفكري ، والآخر العمل اليدوي وآخرون عمل الرجال على النساء ، ومجتمعات تفضل مهن معينة على مهن اخرى .

مثالـــ تفضيل بعض الأفراد عمل الحراسة على مهنة الحلاق أو النجار

- **القيم الاجتماعية تجاه التقاعد**

هناك ميل حديث للعمل فترة أطول وعدم الاحالة على التقاعد ، إلا أن فى سن متأخرة ، على عكس ما كان سائدا فى فترات سابقة .

مثالـــ إن رفع سن التقاعد من 60إلى 65سن يعنى بالنسبة للمنظمة عدم الحاجه إلى موظف جديد بدلاً من القديم ولفترة خمسة سنوات قادمة

- **القوانين والأنظمة الحكومية :**

مع التدخل الحكومى فى مجال الأعمال ، أصبحت المنشأة مجبره على الأخذ بالاعتبار هذه القوانين والأنظمة عند وضع خططها مثالــ إن نسبة النساء واصحاب العجز فى المنشأة الخاصة تلزم أصحابها على اختيار العمالة وفقها وعدم تجاوزها .

- **وضع الشركات المنافسة -:**

يؤثر ما يجرى فى الشركات المنافسة على الشركة المعنية بالتخطيط سواء بالسلب أو بالإيجاب

مثالــ إن سياسة التوظيف المتبعة فى شركة "مترو "تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشرة فى سياسة توظيف شركة "ابوذكرى "لأنه من الممكن حدوث انتقال للعمال من الأولى إلى الثانية وبالعكس.

ب -<u>البيانات الداخلية</u> -:يخص هذا النوع من البيانات ما فى داخل الشركة من متغيرات ، والتى تؤثر بشكل مباشرة فى تخطيط الموارد البشرية، ومن أهم هذه البيانات :

- **أهداف وخطط المنشأة :- فإذا كانت أهداف العادم القادم للمنشأة تتجه نحو التوسع فإن ذلك يتطلب زيادة فى حجم العمالة، وإذا كانت تتجه نحو الانكماش فإن ذلك يتطلب تقليص هذا الحجم ، وإذا بقيت الأهداف ذاتها فإن الحجم سيبقى على حاله بافتراض تثبيت المتغيرات الأخرى .**
- **التعديلات المنتظر ادخالها على الهيكل التنظيمى للمنشأة :- تؤدى اضافة الأنشطة أو تقليص بعضها الآخر إلى تغيير فى عدد ونوعية الوظائف فى المنشأة فمثلا احداث إدارة خاصة بشكاوى العملاء**

يستدعى اضافة وظائف جديدة لهذا الغرض ، وكذلك فإن اغلاق بعض الفروع يستدعى الغاء بعض الوظائف

- مبادئ التنظيم التي تنوي المنشأة اتباعها :- فعلى سبيل المثال، إن الاختيار بين المركزية واللامركزية يترك أثرا فى عدد الوظائف ، وكذلك الاختيار بين التخصص أو عدم التخصص مثالــ إن التخصص المفرط يؤدى إلى زيادة فى عدد الوظائف وبالتالى فى عدد العمالة .
- كفاءة القوة العاملة الحالية والتغيرات المتوقع حدوثها:- تخضع انتاجية العاملين لتبدلات مستمرة زيادة أو نقصانا ، وبالتالى لابد من أخذ ذلك بالاعتبار مثالــ إن الدورة التدريبية التي تقدمها المنشأة لمجموعة من العاملين ستنعكس ايجابا بزيادة انتاجية عامليها وبالتالى بتقليص عدد العمال فى الخطة المقبلة .
- معدل دوران العمل :- تعاني معظم المنشآت من مسألة دخول أفراد جدد اليها وخروج أفراد آخرين ، ولكن ارتفاع نسبة الدخول والخروج يمثل مشكلة يجب أن تؤخذ بالاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية .
- الترقيات المتوقعة :- تعتبر الترقية خسارة موظف على مستوى الإدارة الذى حدثت فيه الترقية وربحا للمستوى الذى تمت اليه الترقية ، فتبدو العملية وكأنها بــدون زيادة أو نقصان ، ولكــن فى كثير من الحالات لا يمكن سد النقص فى المستوى الإدارة الذى حدثت فيه الترقية فتضطر المنشأة إلى تعيين أفراد جدد.
- إحالات التقاعد -:إن الاحالة على التقاعد تتطلب من المنشأة استبدال الأفراد بأفراد آخرين وأخذ ذلك بالاعتبار عند وضع الخطة ، كذلك فهناك من يفضل التقاعد قبل بلوغ السن القانونية فينعكس ذلك بالحاجة إلى أفراد جدد فى الخطة المقبلة.

- حدوث تغيرات فى الاعمال -:اضافة أو الغاء دوائر أو أقسام جديدة , اضافة خطوط انتاج جديدة ,اضافة آلات أو تقنيات جديدة ، أو الغاء قديمة ,زيادة أو انخفاض الطلب على المنتج ,اضافة مواصفات جديدة على المنتج ,تصنيع منتجات جديدة ,ضم أو اتحاد المنشأة مع منشأة أخرى
- حدوث تغيرات فى العماله -:الترقية ,الفصل ,دورات تدريبية، الوفاة ......

✓ **المقومات الاساسيه لتخطيط الموارد البشريه**

- اقتناع الاداره العليا باهميه تخطيط الموارد البشريه
- التكامل بين تخطيط القوى العامله والتخطيط الشامل للمنظمه
- توافر نظام معلومات اداريه وضروره تحديث البيانات
- تزامن التخطيط قصير الاجل مع التخطيط طويل الاجل حتى تكون هناك رؤيه مستقبليه
- المراجعه الدوريه لتخطيط القوى العامله للتاكد من فاعليتها وامكانيتها فى تحقيق اهداف المنظمه

✓ **الخطوات التفصليه اللازمه لتخطيط الموارد البشريه**

☒ **تحديد الاهداف التنظميه**

الحاليه والمستقبليه ,ثم القيام بترجمه هذه الاهداف الى صوره كميه "شكل نقدى او وحدات من السلع " فمثلا

- اهداف تسويقيه : تاجير حافلات ,البيع بالجمله ,التسويق.......
- اهداف انتاجيه : منتجات جديده ,نقل المصانع القديمه ,خطوط انتاج جديده.
- اهداف اداريه : استخدام الحاسبات الاليه ,خدمات المكاتب .....

كل هذه الاهداف توضح العلاقه بينها وبين الاحتياجات من الموارد البشريه

☒ <u>التنبؤ بالطلب من الموارد البشريه</u>

ويعتمد على تقدير حجم نوعيه وتركيب العماله اللازمه للتنظيم مقارنه بحجم العمل المطلوب ادائه

✓ كيفيه التنبؤ بالطلب من العماله

- تقدير وتحديد نوع الاعمال ونوعيه العماله اللازمه لادائها من خلالــــ

- تحليل طبيعه نشاط التنظيم ونظام وقيمه الانتاج الحالى وتكلفته ومقارنته بالاعوام السابقه.

- تحليل بيانات تتعلق بتوقعات معدلات الانتاج فى المستقبل .

- تحليل بيانات تتعلق بالطاقة الانتاجية المتاحة والمستغلة (الفعلية).

- تحليل بيانات تتعلق بالآلات والتوسعات المستقبلية فمثلا اضافة خط انتاجى جديد يدخل فى اطار الأعمال الجديدة المحتملة وهذه الاضافة تتطلب عمالا جددا واختصاصات جديدة ، يقوم المخطط فى هذه الحالة بتحديد حاجة كل وظيفة من اليد العاملة من حيث العدد والتخصص وكذلك اجراءالتعديلات على الأعمال القديمة ودراسة حاجتها الجديدة لليد العامله

- تحليل وصف الوظائف

- تحليل اثر المتغيرات التكنولوجيه والتنظميه فمثلا استخدام الكمبيوتر يتطلب عمال ذات مهارات خاصه .

- تقدير وتحديد الاعداد وذلك يتطلب

١- تحليل احتياجات الاحلال بسبب حالات ترك الوظيفه (تحليل دوران العمال).

تواجه الكثير من المنظمات حالات متعددة لترك الأفراد العاملين بها ، ومما لاشك فيه أن معرفة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى ترك العمل ستساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات التي من شأنها الحد منها والاحتفاظ بالقوى العاملة الخاصة بها، لما تسببه عمليات الترك الدائم ارتفاع تكاليف الاختيار لملء الوظائف الشاغرة، وما قد يتسبب التحاق الفرد الجديد في العمل من اهتمام وتدريب قبل الوصول به إلى الأداء المطلوب، علاوة على ما قد يسببه من أخطاء في التنفيذ في المراحل الأولى للعمل.

ومن هذا المنطلق فإن تحليل دوران العمل يقصد منه معرفة نسبة الأفراد الذين يتركون المنظمة لسبب أو لآخر، وبالتالي فإن ارتفاع أو انخفاض هذا المعدل يعكس قوة أو ضعف النظم والسياسات السائدة في المنظمة.

ويمكن تقسيم الأسباب التي تدعو إلى حدوث ظاهرة دوران العمل إلى:

-<u>الترك المؤقت</u>:

وهو يشمل عادة الإجازات الطويلة (لاستثنائية) وإما تكون بسبب رغبة الموظف في الحصول على منحة دراسية أو بسبب ظروف خاصة للموظف يتم تقديرها من قبل الإدارة العليا .أو يكون الترك المؤقت لحصول الموظف على إجازة مرضية طويلة ومقررة من الجهات الطبية المختصة والمعتمدة لدى المنظمة .أو لحصول الموظف على إعارة لدى منظمة أخرى.

-<u>الترك الدائم</u> :

وينقسم إلى :

أ -أسباب لا يمكن تجنبها وهي كالتالي:

-التقاعد :وهو التوقف الإجباري عن العمل بعد الوصول إلى السن الإلزامية التي تشترطها الأنظمة واللوائح الرسمية .

-الفصل من العمل نتيجة لانتهاج سلوكيات غير قويمة أو مخالفة للأنظمة مثل المخالفة المستمرة للأنظمة والقواعد الخاصة بنظام العمل، أو تدمير الممتلكات،

أو السرقة، أو عدم التعاون مع الرؤساء والزملاء .أو رفض تكاليف الأعمال المكلف بها .أو الغياب عن العمل فترات طويلة دون عذر مشروع .

-العجز الصحي عن أداء العمل.

-الوفاة.

ب _أسباب يمكن تجنبها:

-التقاعد المبكر .

-النقل :وهو انتقال الموظف من منظمة إلى أخرى.

-الاستقالات :وهي انفصال الموظف عن العمل بالمنظمة

ويمكن احتساب قوه العمل من خلال المعادله التاليه :-

عدد الساعات المتوقعة للعام القادم من التخصص

قوة العمل المطلوبة = ــ

متوسط ساعات العمل للعامل الواحد

- **اهميه معرفه معدل دوران العمل:**

-التنبؤ بعدد العاملين الذين سيتركون الخدمة خلال فترة التخطيط، وبالتالي التعرف على احتياجات الإحلال.

-التعرف على مدى انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين إذا كانت أسباب ترك العمل يمكن تجنبها كما ذكر آنفاً.

طرق احتساب معدل دوران العمل:

الطريقة الأولى

معدل دوران ترك الخدمة = عدد تاركي الخدمة خلال فترة معينة

——————————— ×100

متوسط عدد العاملين خلال الفترة

الطريقة الثانية:

معدل دوران الالتحاق بالعمل = عدد الملتحقين بالعمل خلال فترة معينة

——————————— ×100

متوسط عدد العاملين خلال الفترة

الطريقة الثالثة:

معدل دوران العمل (ملتحقون /تاركون)=

متوسط عدد العاملين الملتحقين بالعمل والتاركين للعمل خلال فترة معينة

——————————————— × 100

متوسط عدد العاملين خلال الفترة

ملاحظة:

-يمكن احتساب متوسط عدد العاملين خلال الفترة التي تظهر في المقام (بالشكل التالى)

عدد العاملين أول الفترة +عدد العاملين آخر الفترة

———————————

2

٢ ـ تحليل عبء العمل المطلوب انجازه مثالـــ لنفرض أن نوع العمل المطلوب انجازه فى "إدارة الأحوال المدنية " هو اعداد شهادة ميلاد للمولودين الجدد فاذا كان متوسط حجم العمل الشهري (24000 شهادة)والمدة الزمنية اللازمة لإنجاز الشهادة (2 دقيقة) ساعات العمل الشهرية 200ساعة لكل موظف بما فى ذلك التأخيرات والتوقفات

فما هو عدد الموظفين النظرى اللازم لتنفيذ كمية العمل المطلوبة ؟

عدد العاملين بالوظيفة =عبء العمل الإجمالي في الوظيفة ÷عبء العمل الذي يقوم به الفرد

24000	×	2دقيقة	=	48000 دقيقة
48000	÷	60دقيقة	=	800 ساعة
800	÷	200ساعة	=	4موظفين

✓ الاساليب المستخدمه للتنبؤ بالطلب

○ خبره الاداره

وذلك من خلال الفتره التى تعد فيها الخطه عن طريق

- قيام كل مدير ومشرف بتحديد احتاجاته من العماله المستقبليه, وذلك بناء على خبرته الشخصيه, على ان يسجل هذا فى القائمه او الاستماره المعده لذلك

-عقد اجتماع عام لكافه المديرين والمشرفين للقيام ببحث وتقدير احتياجات المنظمه من العمال خلال فتره الخطه

- تقييم الأداء (قياس الأداء) -: يقوم هذا الأسلوب على مبدأ اعتماد " معدلات أداء قياسية "وتقدير عدد الأفراد اللازمين خلال فترة مقبلة انطلاقا من هذه المعدلات مثالـــــ إذا فرضنا أن معدلات أداء قسم الحسابات الجارية معبر عنها بعدد العملاء (فى البنك العربي خلال عام ٢٠٠٣م)كانت كالأتي :

اسم الموظف	فؤاد	محمد	صلاح	فهد
الأداء	١٣١٠	٩٥٥	١٤٣٥	١٢٧٧

وتبين من واقع السجل الخاص بمتابعة ومراقبة الأداء الشهرى للافراد بأن أداء الموظفين الأربعة بلغ خلال الستة أشهر الأولى من عام ٢٠٠٤ كالآتي:

الاسم / الشهر	فؤاد	محمد	صلاح	فهد
يناير	٧٠	١٠٣	١٣٠	١٧٥
فبراير	٧٥	١٠٣	١٥٠	٢٠٦
مارس	٦٥	١٠٣	١٧٠	٢٠٨
ابريل	٦٥	١٠٣	١٨٢	٢٠٠
مايو	٧٢	١٠٣	١٩٦	١٠٨
يونيه	١٠٠	١٠٣	٢٠٦	٢٠٠

فإذا علمت انه من المتوقع بلوغ عدد العملاء سنويا فى الأعوام ٢٠٠٥، ٢٠٠٦، ٢٠٠٧ هي على التوالى : ١٢٢٠٠، ١٤٠٠٠، ١٨٠٠٠

فالمطلوب :

تحديد عدد الأفراد اللازمين الموظفين لهذه الإدارة للأعوام : ٢٠٠٥ ، ٢٠٠٦ ، ٢٠٠٧ بفرض أن معدلات أداء ٢٠٠٤هـ هي معدلات أداء قياسية .

الأداء القياسى لفهد وصلاح ومحمد وفؤاد عن عام ٢٠٠٣ =

١٢٧٧ + ١٤٣٥ + ٩٥٥ + ١٣١٠ = ٤٩٧٧

أداء فهد	فى ٦ أشهر	من عام ٢٠٠٤	=	١٠٩٧
أداء صلاح	فى ٦ أشهر	من عام ٢٠٠٤	=	١٠٣٤
أداء محمد	فى ٦ أشهر	من عام ٢٠٠٤	=	٦١٨
أداء فؤاد	فى ٦ أشهر	من عام ٢٠٠٤	=	٤٦٧
أداء الأربعة	فى الستة أشهر	من عام ٢٠٠٤	=	٣٢١٦

متوسط أداء الأربعة القياسي عن عام ٢٠٠٣ = ٤٩٧٧ / ٤ = ١٢٤٥

أداء الأربعة فى عام ٢٠٠٤ = ٣٢١٦ x ٢= ٦٤٣٢

احتياجات عام	١٢٢٠٠ ـ ٦٤٣٢	= ٥ عمال

٢٠٠٥	١٢٤٥	
احتياجات عام ٢٠٠٦	١٤٠٠٠- ٦٤٣٢ ١٢٤٥	= ٦ عمال
احتياجات عام ٢٠٠٧	١٨٠٠٠ _ ٦٤٣٢ ١٢٤٥	= ٩ عمال

- **<u>تحليل الميزانيات التقديريه وخطط الاعمال :-</u> ويتم ذلك عن طريق**

- تحديد الاهداف التى تتضمنها الميزانيات التقديريه وخطط العماله والتى تتمثل عاده فى كميه الانتاج المطلوب تحقيقها او قيمه المبيعات المتوقعه

- دراسه تحليل الخطط الانتاجيه الموضوعه من حيث نوعيه وكميه الاعمال

- تحليل الموقف الراهن للعماله (كماً ونوعاً) للتعرف على المهارات والمعارف التى يؤثر تواجدها على تحقيق اهداف الميزانيات

- تقدير عدد العماله الحاليه فى مختلف المهن والوظائف ,واعداد العاملين الذين سيتم تدريبهم ليحلوا محلهم

- **<u>الهيكل المثالى للعماله</u>**

لمعرفه الاحتياجات من العماله فمثلا فى العديد من الصناعات يتم تحديد العماله وفقا لكل خط انتاجى مع مراعاه درجه الميكنه والتكنولوجيا المستخدمه

- **<u>الطرق الاحصائيه</u>**

وتعتمد على عمل بيان يكشف العلاقه بين التطور الزمنى من جانب واتجاهات العماله على اساس السلاسل الزمنيه من جانب اخر ,وتمكن هذه الطريقه من معرفه هل زياده الانتاج او حجم المبيعات سيتبعها زياده فى حجم قوه العمل وتحتاج هذه الطريقه الى

- دراسه العلاقه بين العماله والانتاج مع مراعاه قيمه وحجم الانتاج

- دراسه العلاقه بين العمال والاجور مرتبات ,مكافات ....

- دراسه العلاقه بين العماله والمبيعات "مع مراعاه اسعار البيع والمخزون"

- <u>**العلاقه بين تطور راس المال الثابت والعماله**</u>

حيث يتم تقسيم راس المال الثابت الحالى والمستقبلى الى درجات الميكنه المختلفه للمساعده على تحديد الطلب وذلك بتطبيق المعادله الاتيه

$$\text{كثافه العمال} = \frac{\text{عدد العاملين}}{\text{قيمه راس المال الثابت بدرجه اليه معينه}}$$

- <u>**مؤشرات التكنولوجيا**</u>

تعتمد على استخدام مؤشرات ومعدلات قياس درجات التكنولوجيا المختلفه مثلــ

- درجه التجهيز الالى وتمثلــ نصيب الفرد من راس المال المستثمر فى الالات والمعدات وفقا لنوع الصيانه ودرجه الميكنه

- درجه الميكنه وتمثل نصيب العامل من الكهرباء او الطاقه المستخدمه

<u>**مثـــــال مصنع نسيج**</u>

عدد الآلات المفترض به ١٠ آلات نسيج منها ٥ آلات بحاجة إلى ٦ عمال و ٥ آلات بحاجة إلى ٧ عمال ,فإن عدد العمال اللازمين هو :٥×٦+٥×٧ =٦٥ عامل

<u>ملاحظـــــة</u> :يمكن تعديل هذا الرقم تبعاً لعدد الورديات ، ولعدد أيام العمل الفعلية السنوية ، ولفترات العطلات ، ...

من الممكن ايضا تقدير حجم العمالة من خلال علاقة ذلك بالآلة التي سيعمل عليها العامل بشكل غير مباشرة و يتحدد حجم العمالة فى هذه الحالة وفقاً للمعادلة الآتية:

$$ق = \frac{ك \times و}{م}$$

ق :الحجم التقديرى للعمالة

ك :عدد الآلات اللازمة للخدمة أو للمراقبة

و :عدد ورديات العمل اليومية

م :معدل أداء الخدمة

مثال :عدد الآلات فى خط انتاج معلبات = ١٠آلات

عدد ورديات العمل =٣

معدل أداء الخدمة =٥

$$عدد\ العمال = \frac{٣ \times ١٠}{٥} = \frac{٣٠}{٥} = ٦$$

- اسلوب النسب :- وهو من الأساليب الشائعة فى تقدير حجم العمالة، والنسبة فى هذه الحالة تعبر عن العلاقة بين حجم العمال وعامل آخر من العوامل المستخدمة فى الانتاج أو الخدمة .

  مثلــ عدد العمال/عدد الالات , عدد الادارين /عدد عمال الانتاج

☒ التنبؤ بالعرض من الموارد الشريه

قد ياتى العرض من

١ -مصادر داخليه :- وتنقسم الى

أ - الطاقات البشريه المتاحه -وهم الافراد الذين يعملون بالمنظمه ويتطلب ذلك فحص هيكل العماله لمده زمنيه معينه (5 سنوات مثلا)حتى يتضح امام مخطط العماله الاماكن الحرجه فى العرض الداخلى ,وذلك يتطلب

- دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة المتوفرة داخل المنشأة -: من خلال وجود س متكامل للمعلومات عن العاملين فى المنظمة ومن المفضل أن يكون هذا السجل شاملا لكل العاملين فى مختلف الوظائف يضم (بيانات شخصيه كالاسم ، الميلاد .الحاله التعليميه والتدريبية، التاريخ الوظيفى، تقييم الرئيس المباشر) و يمكن الاستفادده من هذا السجل الشامل فى المجالات التالية :

- الكشف عن حقيقة الكفاءات المتوفرة فى المنشأة وبالتالى معرفة إلى أي مدى يمكن سد بعض الاحتياجات المستقبلية من داخل المنشأة ، ومعرفة أنواع التدريب اللازم لتحقيق ذلك .
- الكشف عن وجود كفاءات متميزة ونادرة يمكن الاستفادة منها فى مجالات خاصة تطمح المنشأة تحقيقها مستقبلا .
- تحديد الاحتياجات التدريبية والتعليمية للعمالة الحالية لتصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة فى طرق وأساليب العمل.

- دراسه معدلات ترك العمل والفاقد السنوى ومعرفه استمرارها مستقبلا بنفس المعدلات او بمعدلات متفرقه
- دراسه وتحليل الهيكل وتركيباته من حيث الاعداد ,العمر ,التعليم .....

ب - ساعات العمل الفعليه المتاحه والاضافيه :- فساعات العمل تتحدد عن طريق الفتره الزمنيه المطلوبه لاداء العمل لذلك يجب توجهيها لتغطيه ايه احتياجات اضافيه من القوى البشريه فمثلا يلاحظ ان تبسيط اداء بعض الاعمال يؤدى الى تخفيض مقدار الزمن اللازم لادائها

وبالتالى تخفيض عدد الساعات الكليه اللازمه لادائها ومن هنا يمكن توجيه العماله الزائده لسد احتياجات جديده للمنظمه

كذلك ارتفاع معدلات الغياب يضيع على المنظمه عددا ليس بسيطا من الساعات كان من الممكن استخدامها فى انجاز الاعمال

لذا يمكن للمنظمات استخدام نظام الورديات والتشغيل الاضافى لعدم اللجوء الى تعينات جديده ، مع ملاحظة عدم تطبيق ذلك الاسلوب بطريقه خطأ حتى لا ترهق العاملين .

٢ -مصادر خارجيه :- والذين يتم استقدامهم من سوق العمل ويراعى فى ذلك اتجاهات الطلب على العمل فى التنظيمات الاخرى، اتجاهات الاجور و مرونه عرض العمل ......

ويمكن التوصل الى تقدير عدد الافراد اللازمين لاداء وظيفه معينه خلال فتره اعداد الخطه عن طريق المعادله الاتيه :

عدد الافراد اللازمين لاداء وظيفه معينه =عدد الافراد المتاحين فى اول الفتره (+) التعيين الجدد للافراد (+)الترقيه او النقل او العوده من الاجازه (–)النقص فى الاعداد بسبب النقل او الترقيه او العوده من الاجازه او الاستقاله او الاقاله (–)حالات التقاعد عن العمل .

- ✓ الاساليب المستخدمه للتنبؤ بالعرض
  - o مقارنه نسب ومؤشرات هياكل العماله الحاليه بالهيكل المثالى

وذلك باتباع الطرق الاتيه :

- اجراء التحليلات الهيكليه البسيطه والمركبه للعماله فى المنظمـه مـن خـلال وصـف وبيـان العمالـه مـن حيـث الملامـح الرئيسيه والسمات المميـزه لهـا مثلـــ العمر ,التعليم ,الوظائف ,الحاله الاجتماعيه .

- استخراج النسب والمؤشرات التى تعبر عن الموقف الحـالى للعمـال مثلـــ متوسط اعمار العاملين ,اجمالى اعداد العاملين من حملـه المؤهلات ,نسبه اجمالى الانـاث ....

- مقارنـة هذه النسب بالهيكل المثلى .

ولكى يتم استخدام تلك الطريقه لابـد مـن تـوافر معلومـات حقيقيـه وتفصيليـه عن حركه لافراد من والى المنظمه

- طريقه معدلات الفاقد والبقاء

وتتم على اساس حساب معدلات الفاقد والبقاء من العماله فى كل سنـه وفقـا للخطوات الاتيه

-حساب معدل ترك العمل لكل عام = عدد تاركى العمل خلال العام / متوسط عدد العاملين

ثم عمل حساب متوسط لهذه النسب وفقا للمعادله لاتيه

متوسط عدد العاملين = (عـدد العـاملين اول الفتـره +عـدد العـاملين فـى نـهايـه الفتره) / ٢

- التنبؤ بنسب ترك العمل للفترات القادمه - :مثلـ انهاء الخدمه ,الانتداب ....

- حساب العدد المتوقع فى العام الحالى

العدد المتوقع = العدد فى العام الحالى × (١ – نسبة ترك العمال المتوقعه)

تقاس معدلات الفاقد والبقاء على اساس تتبع مجموعه معينه من العاملين عند بدء دخولها هذا المستوى خلال فتره معينه من حيث الخروج والبقاء واستخراج متوسط للبقاء خلال هذه الفتره

- **أسلوب المقارنة التاريخية -:باعتبار أن الحاضر امتداد للماضي والمستقبل امتداد للحاضر ، فإن هذا الأسلوب يعتمد على جمع معلومات الماضي ومقارنتها بالحاضر للتنبؤ بما سيحدث مستقبلا**

<u>مثـــال :</u>

نتيجة المقارنة بين الماضي والحاضر وجدنا أن الزيادة السنوية فى حجم العمالة هي بمعدل 5%، مما يعنى انه من المحتمل وفى حال ثبات العوامل الأخرى أن تستمر بنفس المعدل .

فإذا كان عدد العمال	**١٠٠ عام ٢٠٠٤ م**
فأصبح	**١٠٥ عام ٢٠٠٥ م**
فسيكون	**١١١ عام ٢٠٠٦ م**

- **اسلوب سلاسل ماركوف**

ماركوف احد علماء الرياضه فى الاتحاد السوفيتى ,ويقوم اسلوبه على التنبؤ بالاحتياجات من القوى العامله فى المستقبل وذلك بناء على تقدير حجم ونوعيه

وتركيب الموارد البشريه اللازمه للمنظمه من واقع خبرات الماضى وبفرض ثبات العوامل الاخرى التى تؤثر على معدلات التغير مثلـــ سياسه المنظمه وبرامجها ,ولتطبيق هذا الاسلوب لابد من

- أن يكون لدى المنظمة بيانات مفصلة وصادقة عن حركة القوى العامل لفترة زمنية طويلة نسبياً، مع إمكانية تحويل هذه البيانات إلى نسب واحتمالات.

-الثبات النسبي لنظام القوى العاملة خلال السنوات الماضية، بحيث تكون المؤثرات في القوى العاملة في أحداث الماضي من سياسات وبرامج للقوى العاملة كما هي في المستقبل.

ويمكن استخراج النسبة بالطريقة التالية:

نسبة العاملين الباقين =

عدد العاملين الباقين في الخدمة خلال فترة زمنية معينة

ـــ

عدد العاملين في بداية الفترة

نسبة العاملين المنقولين =

عدد العاملين المنقولين خلال فترة زمنية معينة

ـــ

عدد العاملين في بداية الفترة

نسبة العاملين التاركين للخدمة =

عدد العاملين التاركين للخدمة خلال فترة زمنية معينة

عدد العاملين في بداية الفترة

مثال تطبيقي لاستخدام سلسلة ماركوف:

تم استخراج بيانات لإحدى المنظمات خلال فترة زمنية مدتها خمس سنوات والمعلومات المتوافرة كالتالي:
تتكون المؤسسة من 300موظف في المركز الرئيسي عمان و 100موظف في فرع الزرقاء . وكانت حركة الموظفين خلال السنوات الخمس الماضية تمثلها النسب التالية:

إلى / من	عمان	الزرقاء	ترك الخدمة
عمان	80%	10%	10%
الزرقاء	15%	75%	10%

المطلوب:

إجراء دراسة يمكن من خلالها التنبؤ بعدد الموظفين في كل من المركز الرئيسي وفرع الزرقاء للسنتين القادمتين من خلال الأعداد المتوافرة حالياً فقط

حل المثال التطبيقي:

السنة الأولى

عمان 300	**80٪ عمان**	**240موظفاً**
	10٪ الزرقاء	**30موظفاً**
	10٪ ترك الخدمة	**30موظفاً**

الزرقاء 100	**15٪ عمان**	**15موظفاً**
	75٪ الزرقاء	**75موظفاً**
	10٪ ترك الخدمة	**10موظفاً**

وفي نهاية السنة الأولى عدد الموظفين في عمان =١٥+٢٤٠=٢٥٥ موظفاً.

وفي نهاية السنة الأولى عدد الموظفين في الزرقاء =٣٠+٧٥=١٠٥ موظفاً

السنة الثانية

عمان 255	**80٪ عمان**	**204موظفاً**
	10٪ الزرقاء	**26موظفاً**
	10٪ ترك الخدمة	**25موظفاً**

الزرقاء 105	**15٪ عمان**	**16موظفاً**
	75٪ الزرقاء	**79موظفاً**

10% ترك الخدمة   10موظفاً

وفي نهاية السنة الثانية عدد الموظفين في عمان ١٦+٢٠٤=٢٢٠ موظفاً.

وفي نهاية السنة الثانية عدد الموظفين في الزرقاء ٢٦+٧٩=١٠٥ موظفاً.

☒ **ايجاد التوازن بين العرض والطلب**

من خلال عقد مقارنه بين التقديرات التى تم التوصل اليها بالنسبه للاحتياجات المطلوبه من القوى العامله (كما ونوعا) وبين العرض المتوقع (كما ونوعا) للتاكد من التوازن بينهما لمعرفه الفائض والعجز المتوقع .

كيف يمكن القضاء على الفائض اوالعجز الذى يظهره التخطيط ؟

- **فى حاله وجود فائض :وينقسم الى نوعين**

- سوق عمل يتسم بالوفره -:يتم انهاء توظيف العماله الزائده ,او ترك عوامل التسرب من الوظيفه تاخذ مجراها الطبيعى .

- سوق عمل يتسم بالندره -:يتم اعاده تدريب العماله الزائده والحاقهم بوظائف اخرى او الابقاء عليهم فى وظائفهم مع تحملهم اعباء وظيفيه اقل

- **فى حاله وجود عجز -:وينقسم الى نوعين**

- سوق عمل يتسم بالوفره -:التشدد فى معايير الاختيار

- سوق عمل يتسم بالندره -:يتم تنشيط عمليه الاستقطاب والاختيار، التساهل فى معيير الاختيار، رفع مستويات الاجور والمرتبات، تكثيف التدريب، زياده الاختصاصات والمسئوليات

☒ تطبيق الخطه

بعد التنبؤ بالعرض والطلب للعماله وتحليل المعلومات يقوم مخطط الموارد البشريه بوضع الميزانيات التى تعكس تكاليف تطوير العماله وتنميتها ، تكلفه توظيف وتعيين العاملين الجدد والبرامج التدريبيه التى سوف تعد لهم و يجب ان يتم ذلك بتأييد واقتناع الاداره العليا وذلك باتباع الخطوات الاتيه .

- تحديد المؤشرات والمتطلبات التنظميه المرتبطه بعملية تخطيط القوه العامله والخاصه بالسوق والتكنولوجيا والمنافسه والفرص المتاحه .....
- تخطيط الاحتياجات الوظيفيه والافراد اللازمين لها كل فى اختصاصه
- وضع التنبوءات الخاصه بالقوى العامله خلال السنه التخطيطيه من خلال التوقعات المرتبطه بمعدل دوران العماله ومعدلات الغياب ...
- يتم عمل حسابات مبدأيه خاصه بالتكلفه المتوقعه
- يتم تبليغ الادارات والاقسام المعنيه لوضع اقتراحاتها الخاصه بميزانيه الافراد
- تقوم ادارة التدريب بحصر الاحتياجات التدريبيه اللازمه ويرفع اقتراح الميزانيه للاداره العليا
- بعد مناقشة الميزانيه واجراء اى تعديلات عليها تقتضيها ظروف المنظمه، يتم اعتماد ميزانية الافراد للعام المقبل والتى تحدد عدد الافراد اللازمين (دائمين ، مؤقتين ، موسميين) وتترجم ميزانية الافراد فى صورة التكلفه الماليه اللازمه (ميزانية الاجور)

- بعد اعتماد ميزانيه الافراد وخطط التدريب تقوم اداره الافراد باعداد مقترحاتها بشان برامج الانتقالات الداخليه بين العاملين والترقيه وادارة التدريب بحصر الاعمال التدريبيه وتصميم برامجها وتحديد مكان التدريب
- وبعد الانتهاء من وضع البرامج والخطط يتم رفعها للاداره العليا لاعتماها ، ثم يتم اتخاذ الخطوات اللازمه لتحقيق ما جاء فيها سواء اعداد قرارات النقل والترقيه او تنفيذ البرامج التدريبيه او اللجوء للمصادر الخارجيه لسد حاجة المنظمه .

✓ مشاكل تخطيط القوه العامله على مستوى المنشأه

- تعتمد الخطط على التنبؤات والتى بطبيعتها تكون متغيرات غير متوقعه
- صعوبة الفصل بين معايير التخطيط مثل معدلات الاداء والانتاجيه والفروق الفرديه ....
- صعوبة التنسيق بين مصالح العاملين والقوانين والقرارات السياديه
- تعذر التنبؤ بمستوى ومرونه الاستجابه للتطور المهنى المستقبلى لدى العماله
- عدم الاهتمام بالبيانات والدراسات اللازمه لتخطيط القوى العامله
- نوع ومستوى وحجم التكنولوجيا المستخدمه
- حجم المنشاه وموقعها وطبيعة البيئه المحيطه .

استراتيجيات تخفيض العماله

هناك اسباب قد تدعو الاداره الى ضروره اتباع برنامج محدد للاستغناء

- **تدهور الظروف الاقتصاديه للمنظمه مما يتطلب تخفيض الاجور والمرتبات**
- **التحول فى الطلب بالنسبه للسلع والخدمات الخاصه بها**
- **تطبيق التكنولوجيا الحديثه فمثلا استخدام الالات يتطلب عماله اقل مهاره**
- **حدوث تغير فى المنتج والسوق مما يتطلب بالتبعيه تغير فى طبيعه القوه العامله من حيث العدد والنوع**
- **خصائص قوه العمل داخل المنظمه مثل وجود افراد ذوى مده خدمه كبيره او ذوى اعمار كبيره**

❖ **المراحل الاساسيه لبرنامج تخفيض العماله**

١ ـتحديد طبيعه الفائض من العماله :-

ويستلزم ذلك تحليل بعض الاشياء بالمنظمه للتعرف على طبيعه الفائض واختيار وتطبيق الاستراتيجيه المناسبه للاستغناء

- تحليل البيئه :- والتى تساعد فى الاجابه على بعض التساؤلات لتحديد طبيعه الفائض مثل الى متى سوف يستمر هذا الفائض ؟ وهل هذا الفائض على مستوى المنظمه ؟ وهل يمكن استخدام العماله الفائضه فى مواقع اخرى داخل التنظيم ؟
- تحليل التنظيم :- يعتبر المركز المالى للمنظمه من العوامل المؤثره ،فالمنظمه التى لديها مركز مالى قوى تستطيع ان تحافظ على فائض العماله لفتره زمنيه اكبر ، وهذا يساعد هلى اختيار البديل الامثل للاستغناء عن العماله فمثلا يمكن ان تقوم بتشجبع الخروج المبكر (المعاش المبكر) وتعطى حوافز ومكافات لمن يوافق

كذلك المناخ التنظيمى له تاثير فمثلا لو اننا فكرنا فى نقل بعض الافراد الى وظائف

اخرى فإن هذا سوف يتم بطريقه اختياريه وليست اجباريه ، وبالتالى لابد من تاييد غالبيه الافراد والمجموعات داخل المنظمه

- تحليل الوظيفه :- يمثل حجر الزاويه فى تحليل طبيعه العماله الزائده ، حيث يساعد بدوره فى تحديد الفائض المتوقع للعماله ، والمعارف المطلوبه للقيام بالوظائف

ويجب ان يتسأل المدير عن امكانيه وجود وظاف اخرى يمكن ان تؤدى نفس المهارات المتوفره فى العماله الزائده ، واين تكون هذه الوظائف ؟ وهل تحتاج الى افراد اضافيين ؟ وكيف نستطيع تحويل هؤلاء الافراد الى هذه الوظائف ؟

٢ـ تحديد الاستراتيجيات البديله لتخفيض العماله

وتتمثل فى

- **الطريقه الطبيعيه :- وهى التخلص من العماله الزائده بطريقه غير اجباريه ونتيجه لعوامل التسرب المتمثله فى الرغبه فى ترك العمل (الاستقاله ، التقاعد ، الوفاه ....) ويحتاح تطبيق هذه الطريقه الى ضروره التنبؤ بالعماله لمده ٣-٥ سنوات قادمه**
  - **مميزات هذه الطريقه**

- **تؤدى لتخفيض العماله باقل اثار سلبيه ممكنه**
- **لايقوم التنظيم بتعويض العماله التى تترك العمل**
- **لايجد مقاومه من جانب الافرد**
  - **عيوب هذه الطريقه**
- **تستغرق فتره زمنيه طويله**
- **اعاده توزيع العماله لايتم الابعد التخلص من حجم العماله الزائده**

- **النقل :- وهو تحرك العامل من عمل او وظيفه الى عمل او وظيفه اخرى على نفس المستوى التنظيمى وباجر متشابه الى حد كبير بدون ان يصاحب ذلك زياده او نقص فى الواجبات والمسئوليات التى تحتوى عليها كلا من الاثنين بالرغم من انه قد يكون هناك متغيرات فى ظروف العمل او حتى فى الطبيعه المخصصه للعمل ذاته .**
  - **اسباب النقل**
  - **بالنسبه للمنظمه**

- **تغير حجم العماله**
- **تغير الشكل التنظيمى الداخلى**
- **عدم كفاة الفرد لاداء عمله**
  - **بالنسبه للفرد**
- **شعورهم بازدياد فرص الترقى فى الوظائف المنقولين اليها**
- **شعورهم باهمية العمل ذاته**

- اسباب شخصيه مثل القرب من المدارس ، العائله ....

- **عناصر سياسة النقل :-**

- يجب ان تحدد الاسس التى سوف تراعى عند اتباع سياسة النقل (مدة الخدمه ، معدلات الكفأه .....)
- تحديد من له المسئوليه على التشجيع والموافقه على النقل
- تحديد الوظائف والاعمال التى سيتم النقل اليها
- هل معدل الاجر للوظيفه المنقول اليها سوف يكون مماثلا للوظيفه السابقه ام لا ؟

- **اهمية النقل**

- عند الزياده فى بعض الادارات ونقص فى ادارات اخرى يكون النقل سبب فى حل هذه المشكله ،

- يساعد فى مشكله الاداء المنخفض من خلال احداث تواؤم افضل بين الفرد والوظيفه التى ينتقل اليها ، فاذا كان اداء الفرد فى وظيفه معينه غير جيد فمن الممكن ان يكون ادائه افضل فى وظائف اخرى .

والتنزيل عكس الترقيه ، فيتم شغل الفرد بوظيفه ذات اجر ومكانه ومسئوليات اقل

- **التسريح (الاستغناء):-** اسقاط الفرد من قوائم الاجور والمرتبات نتيجه انخفاض المبيعات ، القصور فى المواد الخام ،التغيرات التكنولوجيه التى تؤدى الى احلال التكنولوجيا مكان الافراد ......، وقد يكون الاستغناء دائم او مؤقت حيث يتم الاستعانه بهذه العماله مره اخرى عندما تتحسن الظروف ، لكن هذه الطريقه تؤدى لحدوث مشكلات كبيره على مستوى المجتمع ، وتؤثر على الروح المعنويه للافراد الذين سوف يبدأون فى التسأول عن الامان الوظيفى والاقتصادى المرتبط بعملهم

لذا يجب على الشركه التى تتبع هذا الاسلوب مساعدة الافراد على التكيف مع الاوضاع الجديده ، وايجاد فرص عمل لهم ومساعدتهم فى اتمام مقابلات الاختيار الخاصه بالوظائف الجديده لضمان اجتيازها بنجاح .

- **انهاء الخدمه عن طريق الفصل :- عملية استبعاد نهائيه للعماله وذلك عندما تكون هناك معدلات اداء متدنيه من هؤلاء الافراد وعدم امكانيه تحسنها ، او نتيجه عدم الالتزام باللوائح والتعليمات او الاتيان بسلوكيات غير اخلاقيه اوغير مرغوب فيها ، ولتحقيق ذلك يجب ان تتوافر**

- مستويات لاداء الافرد
- تحديد واضح ودقيق لشروط الفصل وان تكون معروفه للافراد
- مراعاه ظروف الافراد الاجتماعيه حتى لايصبح الفصل وسيله عقاب غير سليمه

- **المعاش المبكر :- وهو مايعنى الاسراع من عمليه الترك الاختيارى للمنظمه من جانب العاملين من خلال تحفيز العاملين ، كصرف حافز للمعاش المبكر، وبالرغم من تكلفه الشركه بسبب هذا النظام الانه سيؤدى لتخفيض العماله ، كما سيعطى انطباعا جيدا لجمهور وعملاء الشركه .**

٣- اختيار البديل الاستراتيجى

وقبل اختيار البديل ، يجب الاجابه على تلك الاسئله

- هل الاستغناء سوف يكون بصوره دائمه ام مؤقته ؟
- ما هو الوقت المطلوب ان يتم الاستغناء عن العماله الزائده؟
- ما هى الاهداف المطلوب تحقيقها من وراء الاستغناء (تخفيض التكلفه ، علاج مشاكل انخفاض معدلات الاداء ، فتح فرص عمل للعماله الجديده ؟

☒ المشكلات المتعلقه باداء الافراد

- تقادم العامل :- بمعنى نقص المهاره والمعارف المطلوبه للحفاظ على مستوى اداء مناسب فى الوظيفه الحاليه او المستقبليه نتيجه لعدم تحديثها اولا باول ، وقد تحدث هذه المشكله نتيجه
  - التغير فى البيئه المحيطه والتكنولوجيا
  - تقدم عمر الفرد والذى يتبعه رغبه اقل فى التعلم
  - المستوى التنظيمى للوظيفه وطبيعة التخصص
  - المسئوليه فى اتخاذ القرارات

ويمكن التغلب عليها بتحديث المهارات ومعارف الافراد مع مراعاه ان سياسة المنظمه لن تؤثر سلبيا على الموقع التنظيمى او التخصص او سلطه اتخاذ القرارات على اداء الافراد .

- المؤدى الثابت :- يحدث نتيجه وصول الفرد الى اعلى مركز او وظيفه يرغب فى الوصول اليها ، ويصبح بعد ذلك عليه الاستمرار فيها لفتره طويله بمعنى انه سوف يستمر فى فى اداء نفس الاعمال ، وفى نفس الظروف ، مع نفس الزملاء ، فى نفس المكان .....
  فالاداره مسئوله عن تقليل الشعور بالجمود والثبات الذى يشعر به الفرد ، وذلك عن طريق سياسه التدوير فى الوظائف واضافة مشروعات جديده يطلب منه تنفيذها ، النقل الى وظائف مماثله لتغيير هذا الشعور

- العامل المستهلك او المحروق :- وهو العامل الذى اصبح غير راضيا عن عمله ، ولايستطيع ان يتحمل اى شىء إضافى ، ومن علامات هذه الحاله
  - قيام العامل باعمال كثيره مع عدم زياده الناتج
  - الشعور بالتعب بطريقه سريعه لاتتناسب مع الشغل المبذول
  - الاثاره السريعه وفقدان الاعصاب لابسط الاسباب

- عدم رضاء العامل عن ناتج العمل الذى يقوم به

وعلاج هذه المشكله يحتاج الى تحليل متعمق وتشخيص سليم لمسبباتها ومن امثلة طرق العلاج اثراء الوظيفه او تكبيرها ، التدريب ، تخفيض الاحساس بالضغط او فى النهايه التخلص من هذه العماله

٤- تطبيق البرنامج

وهذا يتطلب توخى الحذر فى التنفيذ ، وكذلك تدريب الاداره المسئوله عنها ، وكيفية القيام به بالطريقه السليمه لتحقيق الفوائد المرجوه وتقليل الاثار السلبيه المصاحبه له .

✓ دور الموارد البشريه فى برنامج تخفيض العماله

- ابلاغ المدير باستراتيجيات التخفيض واجراءاته المختلفه والتدريب عليه
- رقابة اداء المرؤسين والتعامل مع القصور الذى يكون لدى بعضهم وإتخاذ الاجرءات الصحيحه واللازمه بفصل من لايصلح منهم .
- تشخيص مشكلات الاداء (الشعور بالحرق ، ثبات الاداء ، التقادم)

دور اخصائى الموارد البشريه

- القيام بالانشطه الاساسيه والمطلوبه لتطبيق البرنامج مثل تخطيط العماله
- دراسه انظمه التخفيض المتبعه فى المنظمات الاخرى والاستفاده منها
- المقارنه بين الاستراتيجيات المختلفه للتوصل الى الاستراتيجيه المناسبه

- اجراء المقابلات مع الافراد الذين سوف يتم الاستغناء عنهم وبلاغ الاطراف المعنيه بنتائجها للاستفاده منها مستقبلا .

الاستقطاب (الجذب) والاختيار

من الانشطه الرئيسيه للموارد البشريه وذلك للوصول الى اختيار الفرد الذى يستطيع تقديم اداء جيد ولديه دافعيه ورغبه فى العمل

✓ **الافتراضات النظريه لتفهم عمليه الاستقطاب والاختيار**

١ – النظريه الاقتصاديه :- وتقول بان العامل يدور بواسطه قوانين العرض والطلب ، لهذا فان الافراد تتحرك بين الوظائف – الى داخلها او خارجها – طبقا للتغيرات النسبيه فى مستوى الاجور لذا فلكى تتمكن المنظمه من جذب الافراد يجب على الاقل ان تقدم اجورا مناسبه لما هو سائد فى السوق .

٢ -النظريه السيسيولوجيه :- وتمثل فى الافراد الذين يحتلون الطبقات الاجتماعيه العليا فى المجتمع والذين يعملون فى مناطق حضاريه يكون لهم اتجاهات ومعتقدات فرديه اكثر من ان تكون جماعيه ، وكذلك وجهة نظرهم فى الترقيه

٣ -النظريه السيكولوجيه :- لاتتوقف عمليه الاستقطاب الاختيار بالحصول على الاعداد المطلوبه ، بل تتطلب دراسه نوعية الافراد ، وذلك للتوفيق بين نوعيات

الافراد مع المتطلبات المختلفه والمتنوعه للاعمال المطلوب شغلها ولتحقيق ذلك فانه

- يتم تحليل العمل لمعرفة الحقائق الاساسيه عن الوظيفه
- إعداد بطاقة وصف الوظيفه
- تحديد متطلبات شغل الوظيفه الواجب توافرها فى المرشحين للعمل(المواصفات الشخصيه) والتى تحدد الفرد المناسب لشغل الوظيفه

☒ جذب الافراد المحتملين (الاستقطاب)

عملية اجتذاب واغراء العمالــة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل او خارج المنظمة والذين تنطبق عليهم الاشتراطات والمعايير الموضوعه لعمليه الاختيار ، مما سيؤدى لتقليل تكلفة الاختيار وتوفير الوقت والجهد ، غير ان هناك مشكله تتعلق بالادراك الخاص بالافراد ، حيث لايمكن إثناء شخص عن التقدم لوظيفه اعتقادا منه انه يصلح لها ، وقد يكون هذا الفرد غير مناسب على الاطلاق

- كيف يمكن جذب الافراد المحتملين ؟

– تحليل وتوصيف الوظائف وتحديد الاشتراطات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفه

– تحديد الاماكن الشاغره :- وذلك عن طريق تحديد الاهداف التى يسعى اليها التنظيم، ومراجعه خطة الموارد البشريه ، مراعاه التغير والتطور فى التنظيم

– تحديد المصادر التى سوف تقوم بالامداد بالافراد :- ومن هذه المصادر

أ – المصادر الداخليه :-ويمكن تحقيقها عن طريق إتباع سياسات الترقيه والنقل

ب- المصادر خارجيه :- مثل مكاتب القوى العامله ، المدارس ، الجامعات ، الاعلان ، ومن عوامل الجذب من ذلك المصدر السمعه الحسنه والمناخ الجيد ، طبيعه العلاقات الصناعيه و المزايا النقديه والعينيه

مصادر الاستقطاب	أبرز الحسنات	أبرز المساوئ
المصادر الداخلية	١ـ معرفة الأفراد للمؤسسة ٢ـ تكلفة استقطاب وتدريب متدنية ٣ـارتفاع في معنويات ودوافع الأفراد ٤ـ الاستفادة من خبرات العاملين	١ـ صراع حول الترقية ٢ـ فشل الاستقطاب الداخلي في حال عدم دعم القيادة العليا لبرامجه . ٣ـ شعور الأفراد بالعزلة في حال حرمانهم من الترقية ٤ـ عدم القدرة على تلبية كل متطلبات الشركة من المصدر الداخلية
	١ـ أفكار جديدة ودم جديد ٢ـ التكييف السريع للأفراد	١ـ عدم التناسب بين الأفراد والمؤسسة . ٢ـ قبول مشكك به من

المصادرالخارجيه	٣- مهارات ومعارف جديدة	الأفراد الجدد. ٣- تكاليف مرتفعه ومدة تأقلم طويلة الأمد .

- الاعداد ونشر المعلومات :- وذلك لاعطاء صوره واضحه وكامله عن وصف الوظيفه ومتطلباتها ،إغراء اكبر عدد ممكن من الافراد لشغل الوظائف ، تكوين فكره متكامله وواضحه عن التنظيم ،تحديد وتوجيه الافراد الجادين والراغبين فى شغل الوظيفه الى طريقه التقديم ومواعيدها .

ويتوقف هذا على الاداره والوسيله المستخدمه فى النشر (الاعلان عن الوظيفه) ومن اهم الموضوعات التى يجب ان يشتمل عليها الاعلان

- **معلومات عن التنظيم ذاته**
- **عنوان ولقب الوظيفه المراد الاعلان عنها**
- **الواجبات والمسئوليات الرئيسيه والتابعه**
- **الموقع التنظيمى وعلاقاتها بالوظائف الاخرى**
- **المؤهلات والقدرات والخبرات المطلوبه**
- **الاجر وفرص الترقى وطبيعه الخدمات الاجتماعيه**
- **ظروف وطبيعه العمل**
- **الطريقه والمواعيد الخاصه بالتقديم والجهه التى سوف تتلقى طلبات التقدم**

☒ تقييم الافراد المتقدمين (عملية الاختيار)

وتختص بتطوير الاجراءات والطرق التى تمكن من اجراء تقييم للمتقدمين وذلك للتقليل من اعداد المتقدمين والتوصل الى الفرد المناسب لشغل الوظيفه ، ويعتبر قرار الاختيار من اهم القرارت التى تتخذ داخل التنظيم حيث يمثل استثمارا كبيرا فى راس المال البشرى فمثلا اذا تم تعيين فرد عمره (٢٠ عام) فى وظيفه راتبها السنوى (١٠٠٠ ج) وسوف يستمر فى العمل الى سن المعاش (اى لمده ٤٠ عام) فأن الاستخدام سيكون بتكلفة ٤٠٠ الف جنيه .

لذا فان قرار الاختيار يجب ان يوفر الاعتبارات التاليه

- ان يؤدى الفرد العمل طبقا لمستويات الاداء التى يحددها التنظيم
- ان ينمى حجم المهارات والمعلومات لديه عن اداء العمل وبالشكل الذى يجعله قادرا على تحمل مسئوليات اكبر
- ان يسرع بعملية الموائمه والتكيف مع التنظيم القائم ، والتعاون مع بقيه الافراد فى كل المستويات والوظائف .

طرق الاختيار

النشاط الخاص بالكشف عن افضل المتقدمين عن طريق تطبيق بعض الأساليب العلمية مثل الاختبارات ومقابلات التوظيف

تعتبر المشكله فى عمليه الاختيار هو التوصل الى طريقه للاختيار تكون اكثر دقه للوصول الى تنبؤ فى اختيار الافرد الذين سوف يثبت فيما بعد صحة اختيارهم ، لذا يجب ان يتوافر شرطان فى الطريقه التى تتبع فى الاختيار (الصحة ، الدقة)

- امكانية الاعتماد عليها مهما اختلفت الظروف والاوقات والموضوعات فمثلا المسطره يمكن الاعتماد عليها لقياس قطعه من القماش او الورق فى مصر او امريكا .

ويوجد العديد من الطرق تستخدم فى عملية الاختيار

❖ المقابلات :- وهو الاسلوب الاكثر استخداماُ ،وتتم باشكال متعدده اما فرديه او جماعيه، لكن يفضل اتمامها بشكل جماعى مع مراعاه عدم زيادة عدد الافراد حتى لايحدث تخويف او ترهيب للمتقدم ،

انواع المقابلات (ونصائح للشخص المتقدم)

١- مقابلات اللجان:

تتكون اللجنة عادة من عضوين أو أكثر، على سبيل المثال: رئيس التوظيف، ورئيس القسمالذي ستعمل به.

حاول أن لا تنتابك الرهبة من هذا الوضع. انظر للشخص الذي يطرح الأسئلة، وانظر للشخص الآخر أحيانا وأنت تجيب على الأسئلة. تذكر أن القرار سيتخذ من قبل أكثر من شخص، وهذا قد يزيد من فرصتك على النجاح

٢- مقابلات اكتشاف الكفاءة:

هذه المقابلات صممت لتتيح لك الفرصة لعرض مستوى كفاءتك في المهام الأساسية للعمل المطلوب. ربما يطلب منك مناقشة أمثلة من عملك السابق وإنجازاتك. الأمثلة يجب أن تكون مختلفة عن تلك التي ذكرتها في طلبك لشغل الوظيفة. قبل المقابلة عليك أن تعمل قائمة بالكفاءات المطلوبة لهذا العمل وفكر بأمور قمت بها متعلقة بكل أمر من هذه الأمور.

٣- مقابلة المجموعة:

قد تدعى لمقابلة بكونك جزء من مجموعة. وهذا لاختبار كيف ستتصرف إن كنت جزء من فريق. كن مستعدا لأخذ جزء فعلي من المناقشة / المهام وضع أفكارك أمامهم. كن جازما لكن غير متصلب.

- وهناك معارضين ومؤيدين لتلك الطريقه وكلا له رايه

○ فالمؤيدين يرون انها

- تحقق نتائج سليمه ودقيقه ويمكن الاعتماد عليها حيث ان كلا من المقابل والمتعامل قد تعودا على اسلوب المقابله
- تتيح فرصة لقاء طيبه لاستكمال البيانات او التاكد من بعضها

○ والمعترضون يرون ان

- التقاء الفرد لغرباء ولفتره طويله نسبيا يؤدى الى نوع من الشد والتوتر العصبى للمتقدمين
- ليس هناك ضمان بان سلوك الفرد وقت المقابله سوف يستمر فى ظروف العمل وان اداؤه سيكون مرضيا مستقبلا .

ويتم تجزئة المقابله الى ثلاث مراحل :-

○ الاعداد والتحضير للمقابله :

- وذلك بالرجوع لكشف تحليل ووصف الوظيفه لتحديد المتطلبات الواجب توافرها فى الفرد شاغل الوظيفه
- التخطيط اللازم لضمان نجاحها مثل (تخطيط الوقت والمكان والاعضاء المشاركين والاسئله ....)

○ المقابله :- وهناك بعض النقاط الواجب مراعاتها اثناء المقابله

- العمل على خلق المناخ المناسب الذى يؤدى الى تحفيز المتقدمين للتحدث دون خوف

- البدء بمقدمه بسيطه تهدف الى توضيح هدف المقابله وطريقه اتمامها حتى لايحدث تداخل بين الاعضاء
- اتباع الترتيب الزمنى والموضوعى للخطه ضمانا لتغطية جميع النقاط
- الاهتمام بصياغة الاسئله وطريقة تركيبها والبعد عن الاسئله الافتراضيه
- استخدام الاسئله المفتوحه من النوع الذى يستفسر عن الاسباب مثل ماذا و كيف ، من

○ مرحله ما بعد المقابله

ويتم فيها تحليل النتائج التى توصلنا اليها فى ضوء متطلبات اشتراطات شغل الوظيفه . ويجب التاكد من نوعية المصادر التى حصلنا منها على البيانات او المعلومات و درجة الدقه فى الاعتماد عليها .

ويمثل طلب الالتحاق مصدرا للمعلومات التى تساعد فى إتمام مقابلات الاختيار خاصه فى العمليات الاولى عندما يكون هناك حاجه الى تخفيض اعداد المتقدمين المحتملين لشغل الوظيفه

ومن اهم البيانات التى يحتوى عليها طلب الالتحاق

- عنوان ولقب الوظيفه
- اسم المتقدم للوظيفه بالكامل
- تاريخ الميلاد
- الجنسيه
- الجنس
- الحاله الاجتماعيه
- الظروف العائليه (عدد الاولاد ..
- المستوى التعليمى
- المؤهلات العلميه
- المؤهلات المهنيه

- العمل الحالى إن وجد
- الاعمال السابقه (مرتبه زمنيا)
- الاهتمامات والهوايات
- مصادر الاستعلام عن المتقدم
- اجر اخر مرتب كان يتقضاه

واذا تم اعداد طلب الالتحاق بطريقه جيده ، فقد يمكن التنظيم من تحقيق المزايا التاليه .

- تقديم معلومات كافيه لعمل تصفيه اوليه للمتقدمين
- تسمح للقائم بالاختيار بالمقارنه بين المتقدمين
- تساعد فى الاعداد لعمليه الاختيار
- التعرف على الخلفيه الخاصه بالفرد المتقدم
- تعتبر اول مستند يوضع فى ملف المرشح فى حاله تعيينه ، ويوضح امكانيات التدريب والتنميه المستقبليه الخاصه به .

❖ <u>الاختبارات</u>

- اختبارالذكاء العام والقدرات :- لمعرفه قدرات المتقدمين على التصرف او السلوك ،لكن تنتقد تلك الاختبارات على اساس ان هناك اثارا ملموسه للاختلافات الاجتماعيه والبيئيه والثقافيه ...،كما ان هذه الاختبارات تقيس القدره الذهنيه العامه للمتقدم للعمل والتى يتوقع ان تتوائم مع بعض الاعمال والوظائف وليس كلها .
- اختبارات الاداء :- لقياس قدره الافراد على استعمال الادوات والالات التى سوف يستخدمها
- اختبارات الدوافع والسمات الشخصيه :- من المتعارف عليه ان نجاح الفرد للقيام بالعمل يستند الى حد كبير على خصائص ، سمات ، ميول ،رغبات ،دوافع واتجاهات الشخصيه التى يحملها الفرد ويريد اشباعها ، فيجب ان يتضمنها فى عمليه الاختبار لمعرفة نوعية شخصية الفرد ومن امثلة هذا الاختبار ان يترك

الفرد يرسم اشكالا وصورا متعدده ، على ان يتم التقييم بواسطة افراد ذوى مقدره على تحديد نوع شخصية الفرد .

- اختبارات المواقف الجماعيه :- وتوفر هذه الاختبارات بيانات ومعلومات عن سمات الشخصيه وطبيعة العلاقات المباشره وغير المباشره والمطلوبه لاداره او تعاون مجموعه من القوى البشريه لتحقيق اهداف معينه

وتقوم الاداره بالمقارنه بين الانواع المختلفه فى الاختيار وتحديد افضلهم .



- **نصائح اختيار الموظفين**

- **إن الهيكل الوظيفى لأى شركة ناجحة يتألف من عدد من الكوادرالبشرية المتألقة الذين تم اختيارهم بشكل نظامى وليس عشوائى قام عليه مديرون متخصصون وفقاً لإحتياجات العمل من كفاءات ومهارات؛ فحينما تشعر الشركة بحاجتها لفكر جديد أو كوادر مبدعة توكل تلك المهمة لمدير الموارد البشرية كما تفعل الشركات الكبرى وخلال تلك العملية يتم التمييز بين الأفراد على أساس السمات والمهارات بما يحقق التوازن بين متطلبات الشركات ومؤهلات الافراد.**

- **<u>طرق الاختيار</u>**

- **النشاط الخاص بالكشف عن افضل المتقدمين عن طريق تطبيق بعض الأساليب العلمية مثل الاختبارات ومقابلات التوظيف تعتبر المشكله فى عمليه الاختيار هو التوصل الى طريقه للاختيار تكون اكثر دقه للوصول الى تنبؤ فى اختيار الافرد الذين سوف يثبت فيما بعد صحة اختيارهم ، لذا يجب ان يتوافر شرطان فى الطريقه التى تتبع فى الاختيار (الصحة ، الدقة) .**

- **امكانية الاعتماد عليها مهما اختلفت الظروف والاوقات والموضوعات فمثلا المسطره يمكن الاعتماد عليها لقياس قطعه من القماش او الورق فى مصر او امريكا .**

- **<u>تكاليف خطأ الإختيار</u>**

- **لا شك أن هناك تكاليف تتحملها الشركة في حالة الخطأ فى الاختيار الذى يتمثل فى فصل الموظف أو تركه للخدمة،وقد يتسبب ذلك فى تكبد الشركة لعدد من الخسائر التى تتمثل فى :**

ـ تكاليف التعيين وإجراء المقابلات .

ـ تكاليف التدريب.

ـ الأجر الذى يحصل عليه الفرد الجديد"المتدرب"والذى عادة ما يفوق إنتاجه.

ـ فقدان الإنتاج فى الفترة ما بين فصل الفرد القديم وتعيين فرد جديد.

ـ عدم استخدام معدات الإنتاج بالكامل خلال فترتى التعيين والتدريب.

ـ تكلفة البحث عن فرد بديل.

ـ تكلفة إنهاء خدمة الفرد مثل التعويضات والتقارير الكتابية والمقابلة النهائية.

- **نصائح الاختيار :**

- **الإطلاع على مؤهلات المتقدم قبل المقابلة**

  - **مكالمة هاتفية لمدة نصف ساعة توفر ساعات من الوقت الذى تستغرقه عملية التنظيم اللازمة لإختيار الموظفين ، إن المسح المسبق لطلبات التوظيف أمر مطلوب، بل ومُلح أيضاً لاختيارالأفضل؛ ستكتشف من خلال هذه العملية ما إذا كان المتقدم يتمتع بالمعرفة والخبرة التي تحتاجها.**
    يمكنك أن تعرف من خلال مسحك لطلبات التوظيف من يطلب راتباً لا يمكن أن تغطيه شركتك، يمكنك أن تأخذ فكرة عن انسجام ثقافة المتقدم مع ثقافة تنظيمك أو شركتك.

- **الإعداد الجيد للمتقدم للعمل**

  - **حاول أن تحضّرالمتقدم بشكل جيد للمقابلة، لأن المقابلات تمضى وقتها فى مواضيع هامة مثل: تحديد مهارات المتقدم، ومدى تلاؤمه**

مع ثقافة التنظيم.

إن تهيئتك للمتقدم يتم من خلال وصفك للتنظيم لتفاصيل الوظيفة المتقدم لها، إخبارك إياه بألقاب ومهمات الأعضاء الذين ستجرى المقابلة معهم، وكل ما يمكن أن يوفر وقتاً أثناء إجراء المقابلات.

- التهيئة الجيدة للمسئولين عن إجراء المقابلات

- لا يمكنك أن تمضى فى مشروع دون أن تضع له مخططاً، لذا يجب على المسئولين عن إجراء المقابلات أن يجتمعوا ويضعوا مخططاً لتحديد من هو المسئول مثلاً عن نوع معين من الأسئلة، أوالوثائق التي يقدمها المتقدم، من سيقيّم ماذا؟ ، من الذى سيحدد مدى التوافق بين ثقافة المتقدم وثقافة الشركة؟

فالمقابلة ليست أسئلة وأجوبة كلامية فحسب؛ جولة ميدانية فى أرجاء الشركة، مع بعض الأسئلة العملية والتطبيقية تعطيك فكرة أفضل عن مهارات المتقدم.

- **لا تكتفى بالمقابلة فى تقييم المتقدم**

- **إن المقابلة هى عبارة عن سيل جارف من الكلام وغالباً وخلال المقابلة يخبرك المتقدم بالمعلومات التى تحب أن تسمعها لأنه وببساطة، يريد الحصول على الوظيفة التى جاء من أجلها الشركات الذكية؛ لذا فعليك ألا تكتفى بالمقابلة الشخصية ،كما تقول بعض الدراسات أن المقابلة النموذجية تزيد من احتمال الحصول على أفضل المتقدمين للعمل فى الشركة بنسبة تقل عن ٢%.**

- **لا تكتفى بالكلام النظرى أثناء المقابلة**

- **تتطلب أى مقابلة ناجحة وجود عناصر أخرى غيرالكلام وطرح الأسئلة والمناقشات، فيمكنك أخذ المتقدم للعمل فى جولة في أرجاء الشركة و اسأله عن خبرته عن حالات معينة تمران عليها أثناء جولتكم: ماذا يعرف عن فعالية هذه أو تلك... وما إذا كانت لديه أفكار عن تطويرها.**

- راقب المتقدم وهو ينجز عملاً : يفصل أجزاء، يجمع أجزاء، كوّن فكرة عملية عنه.

- اطلب من المتقدم أن يكتب خطوات لإحدى الأعمال أو الفعاليات التى تقوم بها شركتك.

- **الخبرة والمهارة أساس الإختيار**

- **يميل الأفراد إلى توظيف الأشخاص الذين يشبهونهم فى نمط شخصيتك إلا أن هذا التفكير يسبب أضراراً مدمرة للشركة مع مرور الوقت.**
  إذ أن التنوع هو روح الحياة والتنوع فى الموظفين يفى بالتنوع فى العملاء

- **فكّر لو أنك تحوز على أفراد يشبهونك في تنظيمك، ولديك مشكلات معينة مع زبائن معينين، ألا تعتقد أنهم سيقعون في نفس المأزق الذي تعانى أنت منه؟ فلا يعنى إعجابك بشخصية المتقدم أنه يمتلك المهارات والكفاءات التى تحتاج إليها.**
- **الموضوعية فى الإختيار**

  - **كيف تميز بين متقدم وآخر؟ كل متقدم لديه "قائمة " بالمهارات والكفاءات والمقومات الشخصية والتجارب والاهتمامات التى ترغب أن تراها فى موظفك المنتخب.**
  - **عليك أن تقرر وربما تختبر أكثر المهارات المطلوبة لديك والتى تحتاجها. حدد ما هى العناصر الثلاث أو الأربع التى يجب أن تتوفر فى المتقدم ليسهم فى تطوير أعمالك وعلاقاتك مع الزبون؟**

  - **عندما تحدد هذه العناصربموضوعية ستستبعد عن دائرة اختيارك المتقدمين الذين لا تتوفر لديهم هذه المقومات، وهذا ما سيوفر عليك الكثير من الوقت في اتخاذ القرار.**

- **التوسيع من دائرة المتقدمين**

- **خذ وقتك فى تكوين مجموعة جيدة من المتقدمين الذين تتوافق مؤهلاتهم مع احتياجات التنظيم لديك.**
من الخطورة بمكان أن لا يكون لديك المجال للاختيار بين عدد من المتقدمين المناسبين.

- **لا تعتمد أى شخص إن لم تكن مؤهلاته مطلوبة لديك أو تتوافق مع احتياجات العمل؛ الأفضل لك فى هذه الحالة أن تفتح ملف البحث من جديد.**

- **احرص على تعلم مهارات الإختيار بنفسك حتى لا تضطر إلى إعطاء صلاحية القيام بلك لغيرك وربما للمتطفلون لتمنحهم بذلك مالا يستحقون.**

- **هل انت مستعد**

قبل أن تبدأ فى إجراء أى مقابلة تعيين ، راجع قائمة الاختبار التالية لتتأكد من أنك قد أصبحت جاهزاً تماماً لتلك الجلسة :

- **مكتبى نظيف وحسن المظهر .**
- **لقد قرأت السيرة الذاتية وطلب الالتحاق بالوظيفة ، ودونت عنهما بعض الملاحظات ، وهما أمامى الآن على المكتب.**
- **رتبت مع الموظفين ألا يتم إزعاجى خلال الوقت المخصص لإجراء المقابلة .**
- **رتبت قطع الأثاث في المكتب بطريقة تناسب المناقشة .**
- **لدى نسخة من توصيف الوظيفة .**
- **لدىَ عينات مُعدَة عن عمل الشركة (أو الإدارة) لعرضها على المتقدم .**
- **لدىَ أسئلة جاهزة ، تمت صياغتها بحيث تكشف عن المعلومات المحددة التي سأحتاج إليها لإجراء تقييم عادل للمتقدم .**

- **عليك أن تعرف دائماً أن وراء كل موظف ناجح مدير أنجح منه لأنه الذى استطاع اكتشافه وإبراز قدراته وفق متطلبات العمل ليصلا فى النهاية إلى القمة معا**

- **نصائح للقائمين على المقابلات الشخصية**

- **أظهرت دراسة حديثة من جامعة "هارفرد" أن ما نسبته ٨٠% من مجمل عمليات التغيير فى الطاقم الوظيفى جرت نتيجة لأخطاء فى عملية التوظيف أى نتيجة لتعيين الموظفين فى المكان الغير مناسب لهم؛ لذا فوراء كل موظف ناجح مدير محترف لديه من الخبرة العملية ما يمكنه من اختيار موظفيه بفعالية ، فالشروط قائمة فى اختيار الموظفين والمدراء على السواء خاصة لتولى مهام اختيار وتعيين الموظفين الجدد. ، فإذا كنت مسئول عن قسم الموارد البشرية فى شركتك فاطلع على النصائح التالية لتساعدك فى رحلة البحث عن موظفين .**

- **البداية**

الخطوة الأولى التى يتحتم عليك القيام بها كمدير للموارد البشرية هى التمعن فى الوظيفة و مطالبها ؛حيث يعمد أصحاب العمل فى غالب الأوقات على إرتكاب خطأ عدم إطلاعهم بشكل دقيق و تام على متطلبات الوظيفة مما يجعلهم يعتمدون بشكل كبير على أمور بدائية مثل حدسهم فى اتخاذ القرارات الخاصة بالتعيين ،وفيما إذا كان الشخص الجالس أمامهم مناسب لشغل المنصب التى بحوزتهم أم لا.

- **استعد**

كونك مدير للموارد البشرية لا يقلل من أهمية الاعداد المسبق لإجراء المقابلات الشخصية للمتقدمين للتوظيف، كما أن الخبرة تحتم عليك المزيد من العناية تجنبا للوقوع فى الأخطاء ،لذا فى إمكانك الاعداد لقائمة من الأسئلة التى يمكن أن تطرحها أثناء المقابلة الشخصية لضمان صدق الإجابات ودقتها بما يخدم

مطالب الوظيفية للمناصب الشاغرة، كذلك خذ وقتك فى تحديد الموظف المناسب من خلال مراجعة سيرته الذاتية قبل المقابلة.

- **تعلم طرح الأسئلة**

تعلم كيف تطرح الأسئلة أثناء المقابلات الشخصية ومن الأساليب الفعالة فى هذا الاتجاه ما يطلق عليه بإجراء "المقابلات السلوكية" التى تقوم على طرح الأسئلة على المتقدمين حول كيفية التصرف فى مواقف بعينها بدلا من الأسئلة المجردة؛ فبدلا من أن تسأل المتقدم "كيف تتصرف فى حالة الوقوع فى مشكلة ؟" يمكنك أن تطلب منه أن يذكر لك موقفا حديثا كان مصدرا لإثارة القلق لديه وكيف استطاع أن يجتازه بنجاح.

واحرص على طرح الأسئلة المفتوحة لتضمن أن يزودك المتقدم للتوظيف بمزيد من المعلومات التى تزيد بالطبع عن مجرد الإجابة بنعم أو لا.

- **أمثلة للأسئلة المفتوحة**

١ -ماهي أبرز المسؤوليات الرئيسية لهذه الوظيفة ؟

٢- ماهي الخصال النوعية المطلوبة من الشخص الذي يمكن أن يشغل هذه الوظيفة ؟

٣- هل تريد معرفة المزيد عن تدريبي والنواحي الأخرى المتعلقة به ؟

٤- ماهي بالتحديد المشكلة الأولى التي تتطلب إنتباه الشخص الذي سوف يشغل هذه الوظيفة ؟

٥- هل لي أن أعرف عن مكان قوى مؤسستك ؟ هل من مكامن ضعف ؟

٦- من هم المنافسين الرئيسين لمؤسستك ؟ وماهي أبرز مكامن قواهم وأبرز مكامن ضعفهم ؟

٧- مالذي يميز مؤسستك عن باقي المؤسسات العاملة في نفس القطاع الصناعي ؟

٨- ماهي الأسواق الرئيسية لمؤسستك ؟

٩- هل من مشاريع لمنتجات أو سلع جديدة لديكم ؟ هل من مشاريع شراكة أو اندماج ؟

١٠- هل تخبرني عن الشخص الذي سوف أعود إليه أثناء عملي معكم ؟

١١- كيف تعرّف فلسفة مؤسستك ؟

١٢- هل لديكم برامج تدريب معينة يتزود بها المنضمون الجدد إلى المؤسسة ؟

١٣- هل تعطون موظفيكم فرص متابعة تحصليهم العلمي ؟ وهل من دعم معين تقدمونه لهم ؟

١٤- هل تطلبون الانتقال إلى وظيفة أخرى سواء حاضراً أو مستقبلاً ؟

١٥- لماذا شغرت هذه الوظيفة الآن ؟

- **تعلم فن الاستماع**

تعلم كيف تستمع لما يخبرك به الشخص الذى تقوم بإجراء المقابلة الشخصية معه ، لا تحاول أثناء الاستماع مراجعة صياغة السؤال التالى فى الطرح على مقدمك.

وتذكر، يحثك دورك كمقابل ناجح على الإنصات أكثر من التحدث ؛ حيث يتوقع و يُحبذ قيام المقابل بالتحدث إلى ما نسبته ٣٠% من إجمالى المقابلة و ترك المتبقى من المقابلة للطرف الآخر.

واحرص على تسجيل ملاحظاتك أثناء أو بعد الاستماع لكلام محدثك مباشرة ضمانا لعدم إغفال جوانب مهارات التقدم للوظيفة الشاغرة.

- **احترف التسويق**

قم بتسويق كلا من الوظيفة و شركتك إلى الباحث عن عمل،فقد أصبحت عملية العثورعلى أصحاب الكفاءة المميزة الذين يتمتعون بالإلتزام تجاه أعمالهم أمر صعب هذه الأيام ؛حيث يجب على المقابل الكشف عن كافة الحقائق و تفسير الأمور التى تجعل شركته الاختيار الأول من بين كافة أصحاب العمل إلى جانب تنبيه المتقدم للوظيفة إلى أن هذه الوظيفة الشاغرة هى الوظيفة التى طالما كان يبحث عنها و التى ستمنحه الفرصة المناسبة لصنع النجاح الدائم على المدى الطويل.

- **تحقق من صحة البيانات**

من الحكمة أن تقوم بمراجعة بيانات الشخص المتقدم للوظيفة من خلال أحد الوسطاء الذين قام بذكرهم فى طلب توظيفه ليكونوا بمثابة المصادر المرجعية التى يمكن للشركة الرجوع إليها للتثبت من صحة البيانات ،عليك أولا أن تخبر المتقدم للوظيفة بقيامك بذلك ،ولكن كن عادلا عند التواصل مع الأشخاص المرجعيين للمتقدم للوظيفة فلا تجعل ردود أفعالهم تؤثر على تقييمك على الشخص؛فالاستجابة السلبية لأحدهم لا تعنى بالضرورة عدم كفاءة المتقدم للعمل.

- **تنبه إلى الحركات الصادرة عنك**

هناك بعض الأمور التى ينبغى عليك كمدير للموارد البشرية الانتباه إليها أثناء إجراء المقابلات من بينها وضعية الجلوس المستقيمة ،والمصافحة الواثقة التى تنم عن الاهتمام ،ناهيك عن التحدث بنبرات صوتية واضحة ومتحمسة ، متجنبا أن تنأى بنظرك عن الطرف الآخر ؛فالنظر دليل على ثقة المقابل فى نفسه كما أنه دليلك على مصداقية الشخص الذى تجرى معه المقابلة.

- النهاية

كن حكيما فى اختيار الوقت المناسب لإنهاء المقابلة ؛ فإذا كان الشخص المتقدم للوظيفة على سبيل المثال لا يبدو متحمسا لخوض اختبار المقابلة الشخصية لشركتك فمن المنطقى أنه سيكون على هذا الحال من الخمول فى كل يوم يتوجه فيه لمزاولة مهامه بالشركة.

وباختصار إذا أدركت أن الشخص الذى تجرى معه المقابلة ليس الشخص الأمثل للوظيفة ،فعليك أن تقوم بإنهاء المقابلة بسرعة كلما أمكنك ذلك ، فليس هناك المزيد من الوقت يمكن تضيعه ؛لذا فاعط الوقت لمن يستحقه.

المقابلة الشخصية (نصائح للمتقدمين)

١. أعط نفسك متسع من الوقت للوصول .
٢. تأكد من اصطحاب جميع الأوراق المطلوبة .
٣. إذا تأخرت بشكل خارج عن إرادتك، اتصل بأصحاب العمل لشرح الظروف والاعتذار ومحاولة تحديد موعد آخر .
٤. احرص على الوصول قبل المقابلة بعشر دقائق .
٥. أعط اسمك لموظفي الاستقبال أو الشخص الموجود لاستقبالك .
٦. حاول أن تبقى هادئا .
٧. تحدث مع موظفي الاستقبال أو الشخص الذي استقبلك قبل الدخول للمقابلة. هذا سيساعدك على أن تبقى هادئا .
٨. قم بمصافحتهم، وعرفهم بنفسك .
٩. ادخل الغرفة بثقة .
١٠. كن مهذبا وودودا. انظر مباشرة لعيون من يجري معك المقابلة بمجرد دخولك الغرفة .

١١. ابدو مهتما. كما أن عليك الإجابة على أسئلتهم، بإمكانك طرح الأسئلة عليهم .

١٢. أجب على الأسئلة بأكبر قدر ممكن من الشمول. تجنب إجابات نعم ولا .

١٣. استخدم أمثلة لتبين إنجازاتك .

١٤. اخبرهم بالحقيقة .

١٥. استفسر إن لم تفهم أي سؤال .

١٦. تكلم بوضوح .

١٧. سوّق نفسك. اعرض نقاطك الجيدة ومزاياك، وكن إيجابيا .

١٨. حاول أن تبتسم بود، لكن لا تصطنع الابتسامة .

١٩. لا تجلس حتى يقوموا بدعوتك .

٢٠. لا تترهل وتتململ على الكرسي .

٢١. لا تدخن .

٢٢. لا تحلف .

٢٣. لا لانتقاد أصحاب العمل السابق .

٢٤. لا لمقاطعة كلامهم .

٢٥. لا لفت انتباههم لنقاط ضعفك

٢٦. تذكر أن معظم أصحاب العمل يحبون:

- الأشخاص الذين ينصتون .
- الأشخاص الذين يدعمون إجاباتهم بأمثلة .
- الأشخاص الذين يوجزون ما يجب إيجازه .
- الأشخاص الذين يأتون للمقابلة مستعدين .
- الأشخاص الذين يبدون واثقين

هذه بعض الاسئلة التي يمكن ان تطرح من قبل صاحب العمل:

١- ماهي المواد التي أحببتها كثيرا ؟ وتلك التي أحببتها قليلاً ؟ ولماذا ؟

٢- مانوع الوظيفة التي شغلت ؟ لماذ تركت ؟

٣- ماهي نسبة تكاليف دراستك التي وفرتها شخصياً وكيف ؟

٤- لماذا أخرت هذا النوع من العمل ؟

٥- هل تفضل العمل في مكان جغرافي محدد ولماذا ؟

٦- ماهو المبلغ الذي تطمح الحصول عليه في عمر الثلاثين ؟ في عمر الخمسة وثلاثين

٧- هل تعتبر أن الوقت الاضافي الذي أمضيته أثناء وجودك في الجامعة والمخصص لنشاطات غير دراسية يستحق العناء ولماذا ؟

٨- مالذي برأيك يحدد تقدم الموظف أثناء عمله في مؤسسة جيدة ؟

٩- ماهي الميزات الشخصية الناجحة التي تشعر بضرورة توفرها ، لكي تنجح في المجال الوظيفي الذي اخترت أو تريد الاختيار ؟

١٠- لماذا تفضل العمل في هذا النوع من الوظائف ؟

١١- هل تفضل العمل مع الآخرين أو مع نفسك ؟

١٣- أروِ لنا قصة !

١٤- هل انهيت خدمتك العسكرية وماهي المهمات التي أديتها ؟

١٥- متى أخترت اختصاصك الجامعي ؟ هل غيرت هذا الاختصاص ولماذا ؟

١٦- هل تشعر بأنك أنجزت أفضل أعمال الدراسة التي بإمكانك إنجازها ؟

١٧- هل واجهت صعوبات في التكيف مع زملائك في الدراسة ؟ مع أساتذتك ؟ مع رفاق عملك ؟ مع رؤسائك المباشرين ؟

١٨- ماالسنة الجامعية الأكثر صعوبة ؟

١٩- هل تفضل العمل مع مؤسسة صغيرة الحجم أو مع مؤسسة كبيرة الحجم ولماذا ؟

٢٠- ماذا تقول عن كيفية عمل هذا القطاع الصناعي في هذه الأيام ؟

٢١- هل تحب السفر ؟

٢٢- ماهو شعورك حيال العمل الإضافي ؟

٢٣- ماهي سيئات أختيارك للإختصاص الذي درسته ؟

٢٤- هل أنت مع أخذ العلامات بعين الاعتبار من قبل عارض الوظيفة ؟ نعم ، لا ، ولماذا ؟

٢٥- مالذي فعلته (أو تنوي فعله) لكي تثبت مبادرتك وإستعدادك للعمل ؟

- هذه بعض الاسئلة التي يمكن ان يطرحها المتقدم للوظيفة

١- ماهي أبرز المسؤوليات الرئيسية لهذه الوظيفة ؟

٢- ماهي الخصال النوعية المطلوبة من الشخص الذي يمكن أن يشغل هذه الوظيفة ؟

٣- هل تريد معرفة المزيد عن تدريبي والنواحي الأخرى المتعلقة به ؟

٤- ماهي بالتحديد المشكلة الأولى التي تتطلب إنتباه الشخص الذي سوف يشغل هذه الوظيفة ؟

٥- هل لي أن أعرف عن مكان قوى مؤسستك ؟ هل من مكامن ضعف ؟

٦- من هم المنافسين الرئيسين لمؤسستك ؟ وماهي أبرز مكامن قواهم وأبرز مكامن ضعفهم ؟

٧- مالذي يميز مؤسستك عن باقي المؤسسات العاملة في نفس القطاع الصناعي ؟

٨- ماهي الأسواق الرئيسية لمؤسستك ؟

٩- هل من مشاريع لمنتجات أو سلع جديدة لديكم ؟ هل من مشاريع شراكة أو اندماج ؟

١٠- هل تخبرني عن الشخص الذي سوف أعود إليه أثناء عملي معكم ؟

١١- كيف تعرّف فلسفة مؤسستك ؟

١٢- هل لديكم برامج تدريب معينة يتزود بها المنضمون الجدد إلى المؤسسة ؟

١٣- هل تعطون موظفيكم فرص متابعة تحصيلهم العلمي ؟ وهل من دعم معين تقدمونه لهم ؟

١٤- هل تطلبون الانتقال إلى وظيفة أخرى سواء حاضراً أو مستقبلاً ؟

١٥- لماذا شغرت هذه الوظيفة الآن ؟

تقييم اداء الموارد البشريه

النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجبات ومسئوليات الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوكه ومقدرتة على اداء تلك الواجبات والمسئوليات بما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيف يمكن تجنب جوانب الضعف واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع

- اهمية تقييم الاداء
  - تعريف العاملون ما اذا كان الاداء الخاص بهم مقبول او لا
  - تعريف الاداره بمستوى اداء المرؤوسين وبالتالى اتخاذ القرارات المناسبه التى تضمن لها تحقيق اهداف المنظمه
  - يكون مستندا رسميا يساعد على تحديد وتصحيح أسباب ضعف الأداء
  - تخطيط التطوير المهني للموظف
  - يقيس مدى جاهزية الموظف للنقل أَو الترقية
  - وعلى أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب
  - ويحسن معدل الإنتاجية في القسم أو المنظمة
  - التقليل من تذمر العاملين من التفرقة وتعطيهم إحساس بعدالة إجراءات المنظمة

- وقبل عمليه التقييم لابد من الاجابه على تلك الاسئله
  - من هم العاملون الذين سيخضعون للتقييم ؟
  - هل سيتم استثناء بعض العاملين على اساس المركز الذى يحتله او كبر السن ؟

- ماهى المعايير التى تستخدم فى التقييم ؟
- ما هى النماذج والسجلات التى سوف تستخدم فى التقييم ؟
- من الذى يوم بالتقييم ؟ الرئيس المباشر ام فرد اخر فى مستوى رئاسى اعلى فى التنظيم ؟
- هل سيشارك الاشخاص المطلوب تقيمهم فى عملية التقييم
- هل يطلع العاملين على تقييم الاداء الخاص بهم ؟

- **اهداف تقييم الاداء**
  - العداله والدقه فى المكافأت
  - تحديد الافراد الممكن ترقيتهم
  - توفير نظام اتصالى ذى اتجاهين
  - تحديد الاحتياجات التدربيه
  - المساعده فى تحسين الاداء الحالى
  - تقييم مستوى الاداء الماضى
  - تحديد الاهداف الخاصه بالاداء
  - تقديم تغذيه مرتده للعاملين على مستويات ادائهم
  - المساعده فى تخطيط المسار الوظيفى
  - المساعده فى تخطيط الموارد البشريه

- **انواع تقييم الاداء :-**

١ - <u>ان يقيم الرئيس مرؤوسه</u>:- يقيم المدير أو الرئيس عمل الموظف من زاوية واحدة فقط، هي زاوية النتائج التي أنجزها، ولكنه قد يجهل تماما حجم الجهد الذي بذله والوسائل التي استخدمتها لتحقق تلك النتائج وقد لا يعرف أسلوب الفرد أو الموظف في الابتكار، ولذا فهو لن يستطيع أن يقيم أسلوب العمل الذي يستخدمه الفرد أو الموظف من كل الزوايا ، خاصة إذا كان المدير مسئول عن

عدد كبير من الأشخاص أي أن الإدارة بها عدد كبير من الأفراد أو الموظفين وهذا موجود حاليا خاصة في ظل تحول الشركات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي وبالتالي لا يستطيع المدير أن يعرف إمكانيات وأداء كل فرد لديه بشكل جيد.

الجدير بالذكر انه هناك عدد كبير من الآراء حول من يقوم بتقويم أداء الموظف إلا أن أكثر هذه الآراء تتفق على أن الرئيس المباشر هو اقدر الأشخاص على تقويم أداء مرؤوسيه للأسباب التاليه

- بحكم أن الرئيس المباشر هو الأكثر معرفة بقدرات الشخص المقوم بحكم احتكاكه اليومي معه.

- امتلاك معرفة واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة.

- توافر الفرصة للملاحظة المستمرة لأداء العامل وسلوكياته أثناء العمل.

- المدراء قد يتحقق لهم بعض الكسب في حالة الأداء الجيد لمعاونيهم كما أنهم قد يتحملون بعض الخسائر في حالة انخفاض الأداء ومن ثم فانه يتحقق لهم الدافع للقيام بتقييمات دقيقة .

ويعود فشل المرؤوس في تحقيق التوقعات التي ينتظرها منه رئيسه في معظم الأحوال إلى وجود إدراك مختلف بين الرئيس والمرؤوس للعمل. الجدير بالذكر أن بعض الدراسات أشارت إلى أن ٩٨% من برامج التقويم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين.

٢- <u>ان يقيم المرؤوس رئيسه</u> :- يستطيع هؤلاء المرؤوسين إمداد مدرائهم بمعلومات هامة وفاعلة عن مدى نجاح وكفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وغيرها من الوظائف الخاصة بالرئيس. وتبرز أهمية هذا المصدر عند استخدام معلومات تقويم الأداء الوظيفي للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل كما تزداد فرصة صلاحية هذه الأداة كلما تزايد عدد المرؤوسين.

٣ - <u>ان يقيم الموظف نفسه (التقييم الذاتي)</u> :- وهو أيضا مصدر هام لإمداد الإدارة بأداء الشخص بالرغم من عدم استخدام هذا المصدر كمصدر وحيد

لمعلومات الأداء. ويؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات للاعتبارين التاليين:

- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني لهم بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل عدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو عدم توافر الموارد المطلوبة ... الخ.

- إمكانية الربط بين نتائج التقويم واتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل الزيادة أو الترقية .

- لايوفر الموضوعية الكافية في القياس والتقويم حيث أن دافع الأنانية يدفع الفرد إلى المغالاة في تقدير انجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر.

٤- ان يقيم الموظف زميله:- يعتبر زملاء الموظف من احد أهم المصادر القيمة للمعلومات عن أداء الموظف. وتزداد أهمية هذا المصدر في مثل الحالات التي يصعب فيها على الرؤوساء ملاحظة سلوك موظفيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك .يعلم زملاء الموظف عن الموظف ما لا يعلمه الغير لاحتكاكهم اليومي به ومعرفتهم له عن كثب، فهم يعرفون نقاط ضعف الموظف ونقاط قوته. ولكنهم عند تقييمه لزميلهم في العمل يفعلون ذلك من خلال وجهات نظرهم الشخصية وبغض النظر عن النتائج التي يحققها الموظف، وبهذا فهم يقيمون عمل الموظف من زاوية واحدة فقط.

٥ -ان يقيم العميل الموظف:- يعتبر العملاء الزاوية الجيدة للشركة لكي ترى نفسها بوضوح لأنه كما يقال العميل أولا. فالعملاء يستشعرون بدقة قوة الشركة أو ضعفها. والعملاء هم أهم مصدر للمعلومات عن درجة الجودة ومؤشرات تقدم الشركة أو تأخرها. ولكنهم أيضا يرون الأمور من زاوية واحدة. فهم يستطيعون أن يصفوا لك بدقة وضعك التنافسي في السوق ولكنهم لن يقولوا لك كيف تدير شركتك. فكما نرى أن النظر من زوايا مختلفة أفضل من النظر بزاوية واحدة.

❖ تقييم ٣٦٠ درجة (Degree Appraisal)
وهو نظام لقياس الأداء يستند إلى الحصول على معلومات مرتدة من أكثر من مصدر من المصادر الخمسة المشار إليها سابقا .ولعل من أشهر المنظمات التي قامت بتطبيق هذه الطريقة بنجاح هي "موتورلا" وشركة" جنرال الكتريك" و "بركتور و جامبل."

ومن أحب ٣٢ شركة لدى العملاء – في استفتاء مجلة فورتشن- كانت ٢٠ شركة تستخدم أسلوب تقويم ٣٦٠ درجة. ولعل السبب الرئيسى في استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم أداء الفرد داخل المنظمة ويدفع الشركات لاستخدامه كأحد المصادر الهامة للمعلومات هو إلغاء عيوب الطريقة القديمة للتقويم والتي تقوم على قيام المدير فقط بتقييم مرءوسيه .

كما أن هناك أسباب أخرى لاستخدام أسلوب تقويم ٣٦٠ درجة وهي:

* * تحول الشركات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي

وهو ما أدى إلى تغيير نظام الاتصال وقنواته ، بحيث أصبحت الاتصالات تسير في اتجاهين بدلا من اتجاه واحد وهو الاتجاه الراسي والاتجاه الأفقي .وبهذا أمكن استقصاء آراء المرؤوسين والزملاء. وقد تكون مشكلة المنظمات الأزلية هي افتقار الإدارة العليا للرؤية الواضحة لمقتضيات التحول وهذه الرؤية هي ما توفره التحول إلى التنظيم الأفقي.

** اتساع دائرة الإدارة:

بالنسبة للتنظيمات القديمة كان مدير القسم يشرف غالبا على عدد يتراوح بين ٣-٨ موظفين. وكانت الإدارة مكتظة بالمديرين الذين قد يكون الواحد منهم مشرفا على ٥ موظفين. أما الآن فقد اتسع نطاق الإشراف حتى أصبح من الممكن أن يشرف المدير الواحد على أكثر من ٥٠ موظفا وهذا ما يحدث في المنظمات الكبيرة غالبا. وهذا يتوافق تماما مع تحول المنظمات إلى التنظيم الأفقي. هذا العدد الكبير من الموظفين تحت رئاسة المدير قد لا يتيح له الفرصة لمعرفة مستويات مرءوسيه بدرجة تكفي لتقييمه وإعطاء رأيه فيه مما أدي إلى

ضرورة إدخال أطراف أخرى لتقييم هذا الموظف مع رئيسه لكي يتم تحقيق العدل وعدم ظلم هذا الموظف.

** القفزة التقنية

كثيرا ما يفتقر المدير إلى المعرفة الفنية والتقنية اللازمة لتقييم الموظفين، وخاصة في الأعمال التي تتطلب قدرا كبيرا من المعرفة التقنية التي قد لا تتوافر للمدير وبالتالي لابد من تقييم الموظف لزملائه لكي يتحقق العدل في التقييم لأنهم هم أدرى بالناحية التقنية.

** الحاجة لاستطلاع آراء العملاء:

تفضل الشركات عمل استقصاء لقياس درجة استجابة العملاء لآخر إصداراتها أو عمل استطلاعات للسوق قبل إصدار منتج / خدمة جديدة.

** اعتبارات العدالة والمشاركة في الإدارة:

عند تحديد الأفراد المستحقين للمكافآت أو الترقيات، فمن الأفضل القيام باستفتاء آراء الزملاء والعملاء بدلا من الاكتفاء بتقييم المدير فقط. وبهذه الطريقة يتم منح الموظف حق المشاركة في مكافأة الأداء الفعال.

على صعيد آخر فان المشكلة الكبرى في تطبيق هذه الطريقة هي الجهد والوقت الذي سوف يبذل في تحليل نتائج التقويم حيث سوف يتم تحليل خمس نتائج للتقويم على اقل تقدير من المصادر الخمس المشار إليها سابقا على الأقل فمن المحتمل جدا أن يقوم أكثر من عميل بتقويم أداء الفرد وان يقوم أكثر من مرؤوس بتقويم أداء الفرد وان يقوم أكثر من زميل بتقويم أداء الفرد ولكن من ناحية أخرى فانه مع وجود التقنية والحواسيب الحديثة فان فرز وتحليل نتائج التقويم مهما كانت معقدة فإنها سوف تتم بسرعة ولن تجد الشركات أي صعوبات في ذلك.

❖ طرق تقييم الاداء

توجد العديد من طرق تقييم الاداء

- **الترتيب الرقمى او الرمزى (طريقة التقدير)**

حيث يتم ترتيب العاملين طبقا لبعض الصفات التى يتفق عليها كاساس للتقييم مثل :

- **التعاون مع الزملاء**
- **المعرفه بالواجبات والمهام**
- **الدقه فى العمل**
- **القدره عل اتخاذ القرارات**
- **قبول افكار جديده**
- **القدره على حل المشكلات**
- **العلاقه مع العملاء**

ويستخدم فى عملية الترتيب مدى يتراوح من (١:١٠) فى حالة الترتيب الرقمى او

(أ: ر) فى حالة الترتيب الرمزى حيث يمثل (١وأ) اعلى درجه و (١٠ و ر) اقل درجه .

وبالرغم من سهولة هذه الطريقه فى التطبيق وسرعة فهمها الاانه يعاب عليها فى وجود بعض المشاكل الناجمه عن التحيز من جانب من يقوم بالتقييم او اعطاء تقديرات اعلى (المتفائلون) او اقل (المتشائمون)

- **طريقه الاختيار الاجبارى**

وتعتمد على اختيار معايير موضوعيه ذات علاقه مباشره بالعمل وليست الصفات الفرديه ، من خلال وضع مجموعه من العبارات التى تصف العمل فى شكل مجموعات ثنائيه والتى تتكون كلا منها من اربع عبارات بحيث تبدوا عبارتان منهما ايجابيتان (تعبر عن الاداء الجيد)والاخرى سلبيتان (تعبر عن الاداء الضعيف) وعلى الفرد القائم بالتقييم ان يختار من كل مجموعه العباره التى يراها تنطبق على اداء الفرد الذى يقوم بتقيمه

ويقوم بتقييم هذه العبارات جهه محايده لديها الشفره السريه بقيم العبارات

- **عيوب هذه الطريقه**

- **صعوبة الاحتفاظ بسرية القيم الرقميه المحده للعبارات المستخدم فى التقييم**
- **صعوبة تعميم العبارات المستخدمه كمعايير للاداء حيث تحتاج الى كثير من الخبرات فى تصميمها**
- **لاتساعد الفرد على اكتشاف نواحى القصور فى الاداء**
- **لاتساعد الرؤساء على القيام بتطوير قدرات ومسنوى اداء مرءوسيهم**

- **طريقة التوزيع الاجبارى**

من خلال تحديد مستويات معينه للاداء (امتياز – متوسط – ضعيف)وتحقق هذه الطريقه بعض المزايا والتى تتمثل فى مقاومه النزعه التى تجعل بعض الافراد المقيمين يميلون الى اعطاء تقديرات اعلى من الحقيقه او اقل لكل الجوانب الممثله للعمل

- **طريقة الاحداث الحرجه**

من خلال تسجيل مايرى انه يمثل احداث حرجه وهامه وغير متكرره فى اداء الافراد خلال الفتره التى يعد عنها تقييم الاداء وبعض هذه الاحداث سوف تمثل اداء اعمال متميزه والبعض الاخر سوف يمثل اداء منخفض وهذا يتطلب الاحتفاظ بسجل اداء لكل فرد من الافراد المطلوب تقيمهم والتسجيل اولا باول عند حدوث الواقعه او المشكله المعنيه .

- **مزايا هذه الطريقه**

- **تجعل المقيم يضع تقيما محددا عن الحوادث الهامه التى يراها فى السجل الخاص**
- **البعد عن التحيز وضرروه التقيد بالحوادث المسجله خلال الفتره التى يعد عنها التقييم**

- تدفع العاملين الى تنميه مهارات الخلق والابداع

- **عيوب هذه الطريقه**

- تركز فقط على وقائع محدده وقد لاتكون قياسا عن الاداء الخاص بالفرد
- تؤدى الى نوع من الخوف من جانب المرؤوسين نظرا لقيام الرئيس بتسجيل كل شىء وهو امر يشابه العمل البوليسى

- **طريقة الترتيب العام**

من خلال ترتيب الافراد المطلوب تقييم ادائهم ترتيبا تصاعديا او تنازليا وفقا لمستوى الاداء العام لكل منهم

- **طريقة تقييم الاداء بالنتائج والاهداف**

من خلال تقييم وقياس اداء الافراد المطلوب تقيمه طبقا للاهداف السابق الاتفاق عليها ، وتتيح هذه الطريقه للفرد المراد تقيمه معرفة اسس التقييم والعمل على تحقيق المستويات المطلوبه واقتناعه فيما بعد بنتائج التقييم

- **المعالم الاساسيه لهذه الطريقه**

- ان يجتمع الرئيس والمرؤوس معا للاتفاق على واجبات الوظيفه وسلطاتها
- وضع الاهداف المرتبطه باداء المرؤس مع رئيسه
- ان يتفق كلاهما على معايير الاداء وطريقه قياسها
- يقوم كلا من الرئيس والمرؤوس بالاجتماع لتقييم درجة نجاح المرؤوسين فى تحقيقهم للاهداف
- يساعد الرئيس المرؤوس لتحقيق تلك الاهداف

- **مزايا هذه الطريقه**

- تؤدى الى التركيز على الاداء ذاته وليس العوامل الشخصيه

- لاتتاثر بالراى الشخصى للفرد القائم بالتقييم
- تشجع كلا من المقيم والشخص الذى يتم تقييمه على مناقشة الطرق الممكنه لتحسين الاداء المحتمل مستقبلا وتحقيق مستويات اعلى .

○ طريقة المقارنات الزوجيه :-

بمعنى عقد مقارنه زوجيه لكل اثنين من الافراد المراد تقيمهم ، لكن يعاب عليها فى اننا لانستطيع المقارنه بين مستويات اداء العاملين فى المجموعات المختلفه

○ طريقة التقييم الذاتى

حيث يقوم الفرد المطلوب بالتعليق على الاداء الخاص به (فى النموذج المعد لذلك) وان بضع الاقتراحات التى يراها تتعلق به مثل تعديل وصف الوظيفه ، التدريب الذى يحتاج اليه .... وهذا يتطلب درجه ثقه بين الاداره والعاملين ، ومناخ عمل جيد فى التنظيم .

○ طريق التقييم الجماعى

فيتم تقييم اداء المرؤوسين بواسطة جماعه من الرؤساء الملمين بعمل المرؤوس على ان يكون الرئيس المباشر احدهم .

- ما مدى سرية تقاريير تقييم الاداء ؟

من الصعب على التنظيم حجب او منع معلومات تقييم الاداء عن العاملين فى ظل التفكير الاجتماعى الحالى والذى لايجيز الاحتفاظ بملفات سريه عن العاملين ، كما انه من غير المعقول على تنظيم يتبع طريقة التقييم بالاهداف بدون ان تكون علنيه

✓ مقابلة تقييم الاداء (مراجعه الاداء)

من اصعب المقابلات بالنسبه للمدير حيث تتناول موضوعات خاصه بأداء منخفض غير سليم للافراد ، لذا يتوقف نجاحها على طبيعة العلاقه بين الرئيس والمرءوس

- اهداف مقابلة تقييم الاداء

- تعريف العامل اين يقف الان ومستوى ادائه الفعلى بما يجب ان يكون عليه
- تتيح فرصه لمناقشة كل جوانب العمل

- الاعداد لمقابلة التقييم

من خلال تحديد الاهداف التى سوف تناقش داخل المقابله وتحليلها وذلك وفق المعايير التاليه

- هل كان الهدف سهل التحقيق ام لا ؟
- ماذا عمل المرءوس تجاه تحقيق الهدف الذى تحقق والذى لم يتحقق ؟
- ماذا عمل الرئيس تجاه الهدف وتحقيقه ؟
- ماهى العوامل التى اثرت على احتمالات تحقيق الهدف ؟

- عوامل نجاح مقابلة تقييم الاداء

- تحديد الاهداف الاساسيه من وراء المقابله
- السعى لجعل المرءوس يشعر بالراحه والاطمئنان
- مناقشه المهام والواجبات الرئيسيه للمرؤوس مع دعوته للتعليق عليها
- تشجيع وتحفيز المرءوس على ان يبدى رايه بصراحه
- التفكير فى الفتره القادمه والخطوات الضروريه لتحسين الاداء
- انهاء المقابله بملخص لما دار فيها ا التغيير الذى يجب ان يتبع ؟

- **انماط الاداره ومقابله تقييم الاداء**

- **بلغ واقنع :- من خلال اقناع المرءوس بعدالة التقييم الذى تم وضرورة تقبل اي سلوك ادارى نتيجة مستوى الاداء الفعلى الخاص بهم**
- **بلـغ واسـتمع :- مـن خـلال التبليـغ بالنتـائج و يكـون المـدير علـى اسـتعداد للاستماع الى وجهة النظر**
- **مدخل المشاكل :- فلن يتم التركيز على اداء الماضى ولكن على الخطوات التى يجب ان تتخذ لتحسين الاداء فى المستقبل**

- **اعتبارات هامه لنجاح تقييم الاداء**

ليكون نظام تقييم الأداء ناجحا يجب أن يُصمم لإعطاء الموظفين أهدافا ويقيس أدائهم يشكل موضوعي. وأكثر أنظمة التقييم نجاحاً تحتوي على الخمسة عناصر التالية :

- **التغذية الراجعة الغير رسمية والمنتظمة من قبل المشرفين :**

من الواضح أن إجراء التقييم مرة واحدة في السنة غير كافي. فيحتاج الموظفين إلى مراجعة منتظمة من المشرفون بما يتعلق أدائهم، وهذه المراجعة تكون على شكل مناقشات تركز على الأعمال اليومية وليس على أخطاءِ الموظف السابقةَ أو حالات الفشل الماضية. ويتطلب هذا الأسلوب ملاحظة وتَقييم منتظمين من المشرفون لمرؤوسيهم والعمل المباشر معهم حسب الإمكان.

- مشاركة الموظف في وضع أهداف الأداء الخاصة به .

أي أن على المشرف أو المدير أن يجتمع مع مرؤوسه ويناقش معه الأهداف التي يتوقع منه تحقيقها. قد تكون هذه الأهداف قصيرة أو طويلة الأجل ويمكن أن تغطي عدة غايات يرغب القسم أو المنظمة في الوصول إليها والتي تعتمد على مسؤوليات الوظيفة الحاليةَ أو المستقبلية. يجب على المشرفين أن يحددوا المهام الرئيسية للوظيفة ومن ثم يستخدموا هذه المهام في تقرير أهداف الأداءِ المستقبلية. يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس حيث أمكن، مثل إكمال مشروع معين ضمن فترة زمنية معينه ويمكن أن يقدم المشرفون المساعدة للمرؤوسيهم مثل تدريب إضافي وذلك لمساعدتهم في تحقيق الأهداف. يجب تسجيل أهداف الأداءِ الجديدة والتي تم الإتفاق عليها بين الموظف ورئيسه ويجب مراجعتها بإنتظام وتعديلها حسب الحاجة .

- وضع خطط عمل لمعالجة الأداءِ أَو المشاكل السلوكية .

يمكن أن تكون خطط العمل مساعد فعال في حالة مواجه الموظف لمشاكل في الأداءِ. وعلى المدير أن يحدد ويناقش هذه المشاكل مع الموظف كلما حدثت ويقترحون إجراءات لتحسين الأداء. وتحلل هذه الخطة طبيعةَ المشكلة، والخطوات التي سيتخذها كلا من الموظف ورئيسه للتعاون على حل المشكلة، والفترة الزمنية التي سيستغرقها تنفيذ

الخطة. يجب على الموظف أن يساهم ويقترح أي تغييرات يراها مناسبة على الخطة. فور الإتفاق على الخطة، يجِب أَن تراجع بإنتظام للتأكد من أن الموظف قادرا على تنفيذها بنجاح .

- المراجعة الرسمية والتي توثق بدقة الصورة الشاملة.

الأفضل أن تتم المراجعات الرسمية عدة مرات في السنة. ولا بأس من إجراء اللقاءات بشكل غير رسمي وبإنتظام (نصف سنوية أَو حتى سنوية). على أية

حال، خلال هذه اللقائات لا يجب مناقشة مشاكل الأداء الحالية، حيث أنه يكون قد تم إخطار الموظف إلى هذه المشاكل أثناء المناقشات الغير رسمية وتم وضع خطة عمل لها. ولكن تكون هذه اللقاءات بهدف تقييم مدى إنجاز الأهداف وخطط العمل الموضوعة سابقا، ولمعرفة هل الموظف يسير على الطريق الصحيح لتطوير مهنته.

- تدريب المشرفون للحصول على أكبر فائدة.

إخيرا وليس أخرا، يجب أن يُدرب المشرفون على مهارات القيام بتقييم أداء فعال وذلك لكي تكون هذه التقييمات صلبة وموثوقة. عادة يتضمن هذا التدريب إرشادات في الإستماع الفعالِ وإدارة النزاع وكيفية تقليل الجدال إذا أَعترض الموظف على جزءِ معين من التقييم . هذا التدريب مهم جداً حيث أن التعليقات الغير مسؤولة أو الغير مرتبطة بتقييم الأداءِ، قَد تؤثر على قرارالمشرف. وأيضا يجب إعطاء تعليمات مكتوبة إلى المشرف قبل كل فترة تقييم لتكون بمثابة رسالة تذكيرية للسلوك الملائم الذي يجب إتباعه في إجتماعات تقييم الأداء.

- المشاكل المرتبطه بنتائج التقييم

- التعميم :- حيث قد يؤدى الحكم على خاصيه واحده الى تعميم هذا الحكم باقى الخصائص
- اللين والتشدد :- وهو اعطاء تقديرات منخفضه او مرتفعه على طول الخط نتيجة عدم المام الرؤساء بمعايير التقييم او نتيجة تفسيراتهم الشخصيه لسلوك المرؤوسين
- الحلول الوسط :- من خلال وضع حل يرضى كلا من المرؤوس والاداره
- التحيز :- حيث يؤثر احساس الرئيس بالمرؤوس على تقييمه له
- المؤثرات التنظميه :- والمرتبطه باهداف التقييم فاذا كان الهدف اقرار العلاوات والترقيات فان الرؤساء يميلون للتحيز لصالح مرؤوسيهم او كان

الهدف الاستغناء عن بعض العاملين فان الرؤساء يميلون الى اعطائهم اقل مما يستحقون ......

- **مشاكل تقييم الاداء**

- **التاييد الغير كاف من جانب الاداره**
- **عدم تحديد الاهداف بدقه واضحه**
- **التدريب الغير كاف للافراد القائمين بعملية التقييم**
- **وجود معايير غير عادله لتقييم الاداء تتسم بعدم الدقه والتحيز الشخصى**
- **التخوف من تحمل مسئولية التقييم الاخير الذى يجعل بعض المقيمين يميلون الى اعطاء تقديرات اوسطيه لاتمثل حقيقة مستوى الاداء**

نموذج تقييم أداء الموظف

الإسم			
مسمى الوظيفة		رقم الموظف	
الفرع		القسم	
اسم المدير		تاريخ التعيين	
تاريخ التقييم		سبب التقييم	

الرقم	عناصر التقويم	ممتاز ١٠	جيد جداً ٨	جيد ٦	متوسط ٤	ضعيف ٢
١.	الحفاظ على مواعيد العمل					
٢.	نوعية الإنتاج					
٣.	كمية الإنتاج					
٤.	القدرة على التعلم					
٥.	التقدم في العمل					
٦.	الالتزام بتعليمات المسؤول المباشر					
٧.	المبادرة وسرعة البديهة					
٨.	العلاقة مع الزملاء					
٩.	القدرة على تنظيم العمل					
١٠.	الإفادة من وقت العمل					
المجموع						

التقدير	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
النتيجة	٩٠ ـ ١٠٠	٨٠ ـ ٨٩	٧٠ ـ ٧٩	٦٠ ـ ٦٩	٥٠ ـ ٥٩

ملاحظات المسؤول المباشر ________________________

التوقيع: ____ التاريخ: / / ٢٠٠

توقيع الموظف لقد اطلعت على التقويم وتمت المناقشة مع المسؤول المباشر:

- **لا يوجد أي اعتراض على ما ورد فيه.**
- **اعترض على البنود ، الرقم ☐ ، ☐ ، ☐ ، ☐ (ومرفق ورقة تبين وجه الاعتراض.)**

التوقيع: ____ التاريخ: / / ٢٠٠

قرار المدير العام :

التوقيع: ____ التاريخ: / / ٢٠٠

يعتبر التدريب الإداري في عصرنا الحاضر موضوعًا أساسيًا من موضوعات الإدارة نظرًا لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية. وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في الكفأت الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول. ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوي الأداء والكفاءة الانتاجية.وتشير احدى الدراسات الى ان العائد المادى من التعليم والتدريب يقدر بثلاثة امثال الاستثمارات الماليه فى مختلف الانشطه التجاريه ففى الاتحاد السوفيتى اتضح ان تعلم الاميين لمدة سنه قد اسهم فى زياده انتاجيتهم بنسبة ٣٠%

مفهوم التدريب:-

هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم وبيئتها'.-

او هو تلك العمليه المنظمه المستمره التى تكسب الفرد معارف ومهارات وقدرات واتجاهات وافكار لازمه لاداء عمل معين او بلوغ هدف محدد بهدف زياده كفأة العاملين للقيام باعمالهم

- الفرق بين التعليم والتدريب

الخصائص	التعليم	التدريب
الاهداف	عامه مجرده لخدمة احتياجات الفرد والمجتمع بصفه عامه	سلوكيه محدده لجعل العاملين اكثر كفاءه وفاعليه فى وظائفهم واعمالهم
الزمن	طويلة الاجل	قصيره
المحتوى	متسع وشامل	محدده

ومن الضرورى ان تحتوى البرامج التى تعد على مزيج من التدريب والتعليم

- اهداف العمليه التدريبيه

- رفع الروح المعنويه للعاملين وخفض دوران العماله والغياب
- تعريف العاملين بالظروف المحيطه بالوحده التى يعملون بها وزيادة فهمهم للعلاقات الاقتصاديه والاجتماعيه السائده فى المجتمع
- مساعده العاملين على اداء الاعمال والوظائف الحاليه باحسن مستوى ممكن
- تنمية العاملين لتولى الاعمال والوظائف المستقبليه من خلال ايجاد قاده على مستوى عالى من الكفأه
- استمراريه التنظيم فى تقديم المنتجات والخدمات الخاصه به

- شروط وخصائص التدريب الجيد

- ان يكون هادفا :- يعمل على تحقيق اهداف معينه ومتفق عليها مسبقا

- ان يكون تراكميا ومستقبليا :- بحيث يلبى احتياجات مراحل تدرج اداء العامل

- ان يكون متدرجا :- طبقا للقدرات الاستعابيه للافراد من الاسهل للاصعب ومن العام للخاص

- ان يكون متطورا ومرنا :- يواكب كافة المتغيرات التكنولوجيه

- ان يكون شاملا :- فى جميع المعارف الانسانيه (معارف – اتجاهات – مهارات)

- ان يكون واقعيا :- وفقا لاحتياجات تدربيه يتطلبها العمل

- **الاسس العامه للتدريب**

<u>الاساس الفنى</u> :- ويقصد به طبيعة عمل المتدرب ووظائفه المختلفه واوجه نشاطه والمشكلات والتحديات التى تواجهه ومتطلبات واحتياجات ومؤثرات النجاح فى القيام بعمله واداء وظائفه بأعلى كفأه ممكنه

<u>الاساس النفسى</u> :- من خلال دراسة الخصائص النفسيه والاجتماعيه للمتدربين وكذلك الخصائص الانفعاليه (الاتجاهات ، القيم و الاستعدادات والدوافع) لتحديد الاساليب والطرق المستخدمه فى عملية تدريس محتوى البرنامج

<u>الاساس الاجتماعى</u> :- ويعنى دراسة اسلوب حياة المجتمع وقيمه وعاداته واهدافه السياسيه والاقتصاديه والاجتماعيه

- **انواع التدريب**

- على اساس نوعية المتدربين (العمال ، المشرفين ، الموظفين ، القيادات)

- على اساس وقت التدريب (قبل الخدمه ، اثناء الخدمه)

- على اساس الغرض (التدريب التاهيلى ، التخصصى ، لتطوير الاداء ، لرفع الكفاه ....) وسيتم شرح ذلك النوع فيما بعد

- **مسئولية اداره التدريب**

- رسم سياسه وخطط تدريب العاملين وتنسيقها بغرض رفع مستوى كفائتهم

- وضع معايير للتقويم والتاهيل لقياس حاجة تدريب العاملين
- تحديد الاحتياجات التدريبيه للعاملين وتحديد الامكانيات التدريبيه الواجب توافرها للوفاء بتلك الاحتياجات (الامكانيات البشريه والماديه) .
- الاعلام عن البرامج التى تقوم بها الاداره والعمل على نشر الوعى التدريبى بين العاملين وذلك عن طريق النشرات الرسميه
- الاتصال بأجهزة ومراكز التدريب المختلفه
- وضع خطه لتوزيع المنح والبعثات وحوافز التدريب مع تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين العاملين
- متابعه وتقييم النشاط التدريبى عن طريق الاتصال بالرؤساء للوقوف على مدى الاستفاده التى تحققت
- الاشراف على تنفيذ برامج التدريب ومراجعة تقييمها

- **النظام التدريبى (منظومه التدريب)**

لن يحقق التدريب اهدافه الا من خلال منهجيه او نظام واضح و محدد المعالم ، لذا وقبل التدريب لابد من الاجابه على بعض الاسئله

- ماهى الاحتياجات التدربيه للعمال ؟
- كيف يمكن تحقيق هذه الاحتياجات ؟
- كيف اضع برنامجا تدربيا لاكساب العامل المهارات والمعرفه ؟
- كيف اقيم فاعلية هذا البرنامج التدريبى

- **مراحل البرنامج التدريبى**

والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.وأخيراً وبعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج

- ويوجد عدة اعتبارات للتطبيق الجيد للبرنامج

- ان يتناسب عدد المتدربين مع الطريقه المستخدمه فى التدريب
- توافرالرغبه لدى الفرد للتدريب
- العمل على تشجيع روح العمل الاجتماعى وتبادل الاراء بين المتدربين
- الاتصالات الفعاله والمستمره مع المتدربين والتنظيم الجيد لكل عناصر البرنامج التدريبى
- توفير التغديه العكسيه والمرتده للمتدربين

✓ مرحلة تنفيذ برنامج التدريب:

☒ تحديد الاحتياجات التدريبيه :- هى الفجوه بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف وبين تلك التى يتمتع بها الفرد القائم بالعمل لذا يتم دراسة وتحليل تلك الفجوه لمعرفة التدريب المطلوب

ويتم تحديد الاحتياجات التدريبيه

- على مستوى التنظيم من خلال دراسة :-

هيكل التنظيم ، وضع العماله الحالى وتحليل دوران العمل (خطط القوى العامله) ، وصف الوظائف (الاعمال والوظائف المطلوب ادائها)، تقييم اداء العاملين

- على مستوى الفرد

من خلال معرفة خصائص الفرد الذى سوف يشغل الوظيفه

☒ تحديد اهداف البرنامج التدريبى :- والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد اوإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب لذا يجب ان توضع الاهداف التنظميه للتدريب وان يتم التعبير عنها فى شكل السلوك المتوقع من المتدرب بعد حضور البرنامج التدريبى ، وايضا ان تتناسب هذه الاهداف مع احتياجات العاملين بمعنى ان تحقق رغباتهم الشخصيه

☒ تصميم برنامج التدريب:- والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعنيات التدريبية مثل الأفلام، السبورة، الأقلام ... إلخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضًا تحديد ميزانية التدريب.

يوجد عدة مبادىء يجب مراعتها عند تحديد محتويات البرنامج التدريبى

- تحديد الاهداف من التدريب لاختيار وترتيب محتويات ومضمون البرنامج
- اشراك المتدربون ورؤوسائهم فى تصميم البرنامج حتي تكون الاهداف واضحه للجمبع
- مراعاة تصميم البرنامج بالشكل الذى يسمح بخلق مواقف تساعد المتدرب على ان يكتسب ويظهر التعلم المطلوب
- الحفاظ على درجه من التعدد والتنوع فى طرق التدريب بالشكل الذى يجذب المتدرب ويحافظ على اهتمامه بالبرنامج ككل
- على المدرب الايتقمص شخصيه المدرس ولكن يجب ان يتفهم دوره على انه مساعد للاخرين
- ان يكون البرنامج التدريبى قاصر على عدد قليل من المتدربين

☒ التوقيت الزمنى للبرنامج التدريبى :- لتقليل القلق والازعاج الذى يسببه المتدرب لمجموعة العمل نتيجة بعده عن العمل

☒ موقع البرنامج التدريبى : وينقسم الى قسمين

أ -<u>تدريب داخلى</u> (وينقسم الى تدريب داخلى بعيدا عن العمل وداخلى اثناء العمل)

- تدريب داخلى بعيدا عن العمل

في قسم مستقل تابع للمنشأة نفسها فكثيرا من التنظيمات الكبيره لديها مراكز للتدريب او قاعات تدريبيه خاصه بها والتى تعقد فيها الدورات التدريبيه بعيداعن العمل ذاته

- مميزات تلك الطريقه
  - زيادة الروابط بين التنظيم وبين الفرد المتدرب
  - تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين فى نفس التنظيم بدون الحواجز القائمه بسبب تقسيم العمل
- عيوب تلك الطريقه
  - احتمال وجود بعض الضغوط على المتدرب للعوده للعمل اذا حدثت بعض المشاكل التى تستدعى حضوره
  - عدم توفير فرصة التعارف والاختلاط بالعاملين من التنظيمات الاخرى

- تدريب داخلى اثناء العمل

يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة ـ فكرة التلمذة المهنية ـ التي تعني أساسًا أن يتلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ

والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي.- ولا يستطيع أحد أن ينكر أن أول واجبات الرئيس المباشر ما زالت تكمن في توجيه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل، وللسلوك الوظيفي الإيجابي، بل ويستمر هذا الدور ليس فقط في فترة التواؤم مع متطلبات الوظيفة ولكن أيضًا خلال الحياة الوظيفية للموظف، فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته حتى يتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعدًا للترقية لأعمال ذات مسئولية أكبر وأخطر من مسئولياته الحالية.ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها:

- تضاف فترة تسمى 'فترة التجربة' تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً تمامًا عن عمله.
- الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات فيعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.
- المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بإنجاز أعماله كاملة.
- شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب عن طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم. مع الرجوع إلى المدير المسؤول في حالة مواجهة صعوبات.
- توجيه الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرب الموظف الجديد عن طريق سؤاله بين الحين والآخر عما يمكن فعله في بعض المواقف، ثم يبدأ يحيل إليه بعض الأمور ويراقبه فيها.
- المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وأراء أفراد آخرين، ويحاول المتدرب المتمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يعرض فيه لكل الجوانب، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو

قيادية وإن كان يعاني من عيوب اللجان المعروفة.

ـ الوثائق والنشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية، ووظائف المنظمة وفرص الترقي، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة

وبهذا يمكن أن تساهم إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع الرئيس المباشر لكل قسم في وضع أحسن الأساليب لتدريب الموظفين الجدد، أو القدامى المرشحين للترقية، أو الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفاءتهم ورفع قدراتهم عن طريق التنمية والتدريب المستمرين.

وياخذ التدريب اثناء الخدمه اشكالا مختلفه

- التدريب الارشادى والتوجيهى :- والذى يزود المعينين الجدد بمعلومات عن عملهم وواجباتهم وعن المنظمه ككل
- التدريب الاشرافى :- لزيادة مهارات المشرفين الحاليين او اعداد المرشحين لتقلد وظائف اشرافيه
- التدريب الادارى :- تزويد العناصر باحدث اساليب التنظيم والاداره

ب - <u>تدريب خارجي :-</u> ونقصد به التدريب الرسمي خارج العمل اى أن يكون التدريب

(استعدادات وإجراءات وشهادات)حيث يدور في أماكن خارج العمل ويتميز عن التدريب الداخلى بـ

- التكلفه الاقل
- امكانية الاداره والسيطره
- توافر الامكانات الماديه والبشريه

▪ ويعتبر من مزايا التدريب الخارجى ما يلى :-

- شعور المتدرب بالحريه الكامله فى التعبير عن اراءه وافكاره
- الاختلاط مع الاخرين الذين يعملون فى منظمات اخرى
- الاشراف والمتابعه غالبا ماتكون افضل من التدريب الداخلى

والمفاضلة بين أسلوب وآخر تركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، ومن أهم هذه الاعتبارات:

- مدى ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين
- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.
- إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.
- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب.
- مدى ملاءمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.
- درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.
- عدد المشتركين في البرنامج التدريبي، فكلما كان عدد المشركين قليلاً كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة

☒ اختيار المدربين :- يمكن الاستعانه بالمدربين او الاستشاريين من خارج التنظيم للقيام بالتدريب او قد يلجأ التنظيم الى الاستعانه ببعض العاملين المناسبين لاداء ذلك الدور من داخل التنظيم ذاته ، غير ان تحديد ذلك يتوقف على عدة اعتبارات اهمها

- توافر الوقت والخبره لدى الافراد الذين يقومون بالتدريب
- المصادر الماليه المتاحه
- الاستفاده من السياسات والانظمه المتاحه فى المنظمات الاخرى والتى يستطيع ان يقدمها المدرب

☒ ادارة البرنامج التدريبى

تعتبر الاداره الفعاله للبرنامج التدريبى حتى ولوكان المدرب خارجيا عامل اساسى فى نجاح البرنامج ، فتقوم بارسال التعليمات المختلفه الى المتدربين قبل البرنامج بفتره كافيه وتوفر كل الخدمات الضروريه للمتدربين (المواد التدربيه ، التغديه والمشروبات .....)

☒ تقييم البرنامج التدريبى :- وهو تقييم اثر البرنامج على اداء العمل اى ان البرنامج له اهداف محدده وتحققت ومطلوب معرفة الاثر العلمى لها

وقدابتكر " دونا لد كير كبا تريك " الأستاذ بجامعة ويسكنسون منهج قياس العائد على التدريب عام 1959 ، ومازال هذا المنهج هو الوحيد الصالح إلى الآن واقتصرت الاجتهادات بعد ذلك على الإضافة إليه دون استبداله ٠

✓ أنواع القياسات

يقوم منهج " كير كبا تريك " على قياس العائد على التدريب على أربعة مستويات ، داخل محورين ، هما :

أولا : محور العائد قصير الأجل

١- الاستجابة (التقويم عند مستوى رد فعل المتدرب)

وفى هذا المستوى يتم قياس درجة استجابة المشاركين لموضوع التدريب وأسلوبه ٠ ويتم ذلك باستخدام استقصاءات توزع عليهم ٠

٢- المهارات المكتسبة (التقويم عند مستوى التعلم)

ويقيس هذا المستوى ما تعلمه المشاركون من البرنامج التدريبي ٠ ويتم القياس من خلال اختبارات تعقد للمشاركين في نهاية البرنامج التدريبي ٠

ثانيا : محور العائد طويل الأجل

٣ - التأثير على الأداء (التقويم عند مستوى الأداء)

وفي هذا المستوى يتم قياس تأثير التدريب على الأداء الفعلي للمشاركين في مواقع عملهم ٠ويتم القياس بالمقارنة بين نتائج الأداء بعد التدريب والأداء قبل التدريب٠

٤ - النتيجة (التقويم عند مستوى المؤسسة)

وهذا هو أعقد مستويات قياس العائد على التدريب ، ويتم فيه قياس نوعين من العائد :

أ- عائد قابل للقياس (Tangible)

ويشمل قياس تأثير التدريب على مؤشرات ملموسة مثل الإيرادات والأرباح وتقليل الأخطاء ونسبة المرتجعات ٠ ومن أهم هذه المؤشرات القابلة للقياس ما يلي :

- **العائد على الاستثمار في التدريب**

ويطلق عليه (Return on Training Investment (ROTI ويحسب كما يلي :

العائد على استثمارات التدريب = (العائد من التدريب – تكلفة التدريب) / تكلفة التدريب

وتضم سيناريوهات هذه المعادلة الاحتمالات التالية :

- تكون نتيجة المعادلة أقل من الصفر (- ١مثلاً) عندما تزداد تكلفة التدريب عن العائد من التدريب

- تكون نتيجة المعادلة تعادل الصفر عندما تتعادل تكلفة التدريب مع العائد من التدريب ٠

- تكون نتيجة المعادلة أكبر من الصفر (+ 1 مثلاً) عندما يزداد العائد من التدريب عن تكلفة التدريب ٠

- القيمة المضافة للتدريب وفيه تقاس القيمة المضافة للتدريب بالطريقة التالية :

القيمة المضافة للتدريب = القيمة الحالية للمحصلة الإجمالية لتأثير التدريب على مدى الأعوام القادمة – تكلفة التدريب ٠

- حساب التكلفة / العائد للتدريب :- وفيه تقاس إنتاجية العامل الناتجة عن التدريب كما يلي

التكلفة / العائد للتدريب = (الزيادة في إنتاجية العاملين × عدد سنوات بقاء تأثير التدريب عليهم) – (تكلفة التدريب × عدد سنوات التدريب) ٠

تتكون المؤشرات المستخدمة لحساب القياسات السابقة من عناصر تخضع لاعتبارات شخصية وأخرى موضوعية ٠ وهذه المؤشرات هي :

A. الإنتاجية (أرقام المخرجات أو المبيعات) ٠
B. التكلفة (تكلفة الوحدة المنتجة أو تكلفة الخدمة) ٠
C. الوقت (حساب وقت التشغيل أو انخفاض وقت تعطل الآلات ٠٠٠ الخ) ٠
D. الجودة (الأخطاء أو المرتجعات ٠٠٠ الخ) ٠
E. السلوك في بيئة العمل (إزدياد نسب التغيب أو العنف ٠٠٠ الخ) ٠
F. مناخ العمل (دوران العمالة أو الصراعات ٠٠٠ الخ) ٠
G. المناخ النفسي في بيئة العمل (الولاء ٠٠٠ الخ) ٠
H. المهارات المكتسبة ٠
I. الترقي الوظيفي ٠

J. الابتكار والمبادرة الفردية في العمل ٠

K.تقليل النفقـات ٠

L. الالـتزام بتـوقيت التسلـــيم ٠

تم وضع هذه المؤشرات داخل الجدول التالي لتوضيح الطرق المختلفة لحساب العائد على التدريب باستخدام هذه المؤشرات :

الطريقة	المؤشرات المستخدمة											
	L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A
التكلفـة/ العائـد	×	×						×	×	×	×	×
القيمـــة المضافة	×	×							×		×	×
ROTI	×	×						×	×		×	×

ب- عائد غير قابل للقياس الكمي **Intangibles**

ويقصد بذلك المؤشرات :

A.المناخ النفسي في بيئة العمل (الولاء ٠٠٠ الخ) ٠

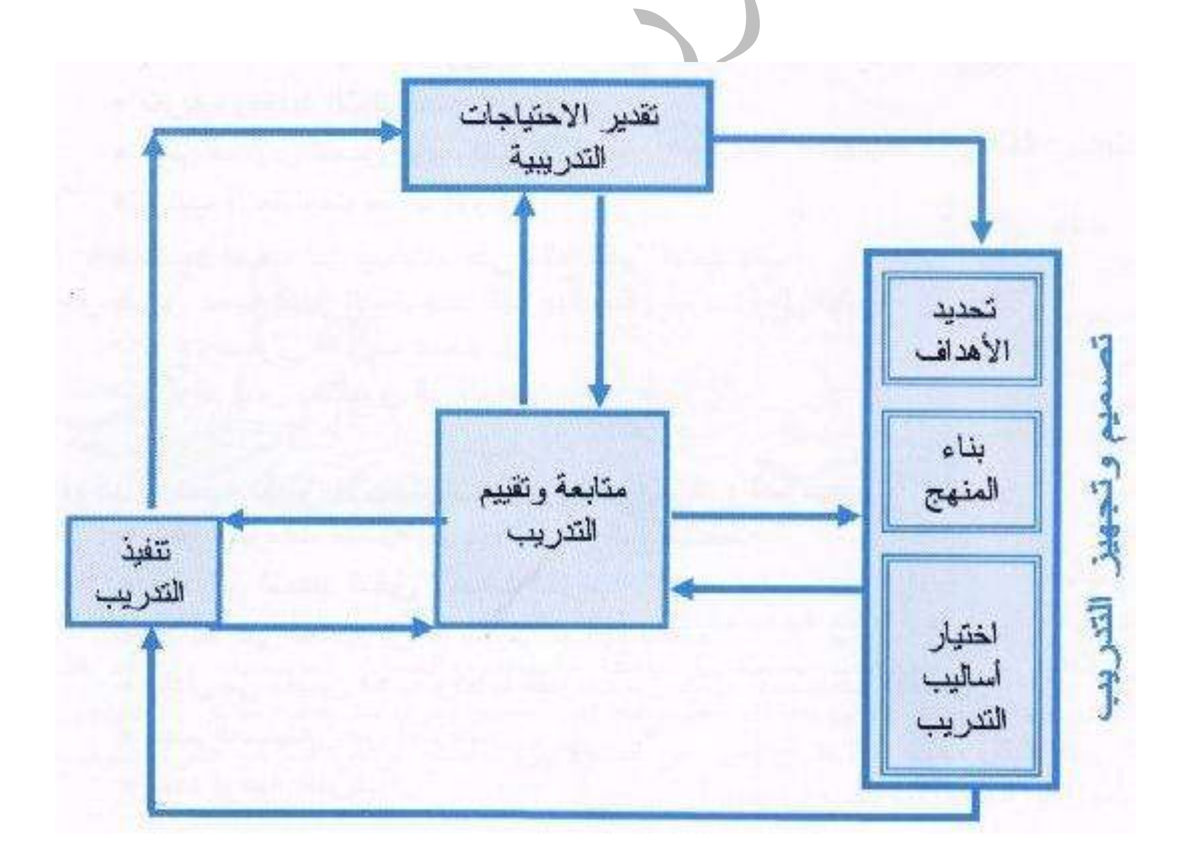
B.المهـارات المكتسبـة ٠

C.الترقــي الوظيفــي ٠

D.الابتكار والمبادرات الفردية في العمل ٠

- **دور اخصائى التدريب**

- **المراجعه :- والتاكد من صحة التوصيف قبل البدء بتحديد الاحتياجات التدريبيه**
- **التنفيذ :- ادارة البرنامج التدريبى**
- **التسهيل :- مساعدة المتدربين لتحديد احتياجات التعليم والاهداف الخاصه بكل منهم**
- **الاستشاره :- تقديم النصيحه للمديرين التنفذيين عن امكانية مساعدة التدريب فى رفع مستوى اداء العاملين**
- **الخدمه :- امداد الاداره بتقارير دوريه عن الانشطه التدريبيه التى تمت فى المنظمه**



✓ **التدريب على اساس الغرض**

☒ **التـــأهيـــل**

مساعدة الفرد الجديد بالعمل على التكيف والتواؤم مع التنظيم والبيئه الخاصه به

- **اهداف التاهيل**

- زيادة فاعلية الشخص الجديد وباقصر سرعة ممكنه

- تشجيع الفرد على الولاء للتنظيم والرغبه فى الاستمرار فيه

- ايجاد الالفه والانسجام بين الفرد والوظيفه

العامل الجديد	التنظيم
- يرغب فى ان يكون مقبولا من جانب الزملاء فى العمل - وان يشعر بالراحه الاطمئنان فى العمل - وان يتقاضى الاجر المناسب للجهد المبذول	- يطلب من العامل ان يكون فعالا فى اقل وقت - و سرعة التكيف مع التنظيم وبيئة العمل - ان يكون ذو ولاء للتنظيم

لذا فان برنامج التدريبى التاهيلى يجب ان يصمم ليتناسب مع طبيعة الوظيفه والبيئه التنظميه التى تعمل فيها ، والسؤال الان ماهى نوعية البيانات والمعلومات التى يحتاجها العامل الجديد ؟

فمثلا لو انك تقدمت لشغل وظيفة موظف استعلامات بفندق هيلتون مثلا ونجحت فى الحصول عليها . ماهى الاسئله التى تود ان تجد اجابه عليها لتصبح على الفه وانسجام مع الوظيفه ؟

من المحتمل ان تكون الاسئله كما يلى

- ما هى الاوراق التى قد تطلبها الشركه ؟

- هل يتطلب الامر ان اوقع فى دفتر حضور وانصراف ؟

- اين اتناول الوجبه الغذائيه ؟ ومتى ؟
- من الذى اطلب منه المساعده فى الرد على الاستفسارات ؟ ....

لذا وفى اليوم الاول لبداية استخدام الموظفين الجدد يجب ان نتاكد من عدم شعورهم بالغباء والضياع او تعرضهم للاصابه لعدم علمهم بمعلومات كافيه عن قواعد واساسيات الامن والسلامه......

ويفضل الا يعطى العاملين الجدد معلومات كثيره بطريقه شفهيه نتيجه القلق والضغط النفسى الواقع عليهم خلال تلك الفتره ويفضل اعطائهم بعض المواد الكتوبه فى كتيب مثل (دليل العامل الجديد) ويحتوى على

- وصف مختصر للتنظيم ، منتجاته ، اعضائه
- شروط العمل ، الاجازات ، ساعات العمل
- قواعدد الامن والسلامه
- سياسة التعيم والتدريب

❖ التدريب التاهيلى

- محتوى وتوقيت برامج التدريب التاهليه

اذا قرر مدير الافراد ان هناك فائده من اعداد برنامج تدريب تاهليى رسمى للعاملين الجدد ، فيجب ان يكون التفكير التالى خاصاً بتحديد محتوى وتوقيت البرنامج ، فيتم تحديد ما هى المعلومات التى يرغب القادم الجديد فى معرفتها ؟ ومتى ؟ .....ويفضل عدم اعداد برنامج تدريب مبكر خارج العمل حيث ان العاملين الجدد قد يرغبون اولا فى التعرف على اعمالهم ومتطلباتهم الحاليه .

- التاهيل داخل الادارات والاقسام

من خلال تعرف العامل على الزملاء وطبيعة العمل

- الادوار المختلفه فى عملية التاهيل

- المدير التنفيذى :- يقوم بالترحيب بالعاملين الجدد

- **المشرف :- يشرح العمل للقادم الجديد وتقديم المساعده له**
- **الزملاء :- جعل العامل الجديد يشعر بالراحه والاطمئنان**
- **اخصائى الافراد :- يقوم بشرح شروط العمل والاستخدام**
- **اخصائى التدريب :- تصميم البرامج التدربيه التاهليه طبقا لاحتياجات العامل الجديد**

☒ **التدريب التخصصى :- يهدف لتزويد العامل بالخبرات اللازمه لاداء عمل معين مثل برنامج المحاسبين الجدد او المهندسين الجدد ....**

☒ **التدريب الخاص بتطوير العمل :- يهدف باحاطة العاملين بالتطورات والتغيرات التى تحدث داخل المنظمه او خارجها**

☒ **التدريب لضمان العمل :- يهدف لتمية مهارات وعادات استخدام المواد والالات والحفاظ عليها**

☒ **التدريب لتطوير الاداء :- يهدف لتطوير المهارات الفنيه وزيادة المعلومات لدى العامل**

☒ **التدريب الاشرافى والادارى : يهدف لتدريب القاده فى مختلف المستويات**

☒ **التدريب على العلاقات الانسانيه :- لتوضيح متغيرات السلوك البشرى وتوجهيها**

- **اهم المشكلات التى تواجه عملية التدريب**

- **عدم اقتناع الاداره العليا باهميه برامج التدريب وجدواها**
- **عدم رغبة بعض العاملين حضور اية برامج تدريبيه لاعتقادهم انهم اصحاب خبره ومهاره او انه عوده بهم الى عهد المدرسه**
- **عدم وجود استراتيجيه متكامله تربط بين التدريب وسياسات النقل والترقيه وتخطيط العماله**

- نقص الامكانيات الماديه (الاماكن والقاعات ...) والبشريه (المدربين ..) وضعف التمويل اللازم لبرامج التدريب
- غياب التقييم لبرامج التدريب والنتائج المتحققه منها
- عدم امكانية تطوير برامج التدريب او التخطيط لبرامج جديده
- التفاوت فى مستوى وحدات وادارات التدريب

- **سمات سياسات وخطط التدريب الناجح**

- الدينامكيه والمرونه فى نظم برامج التدريب استجابه للمتغيرات العلميه والتكنولوجيه
- الاعداد والتاهيل المستمر والمتنامى للكوادر البشريه
- تواكب برامج وادوات واجهزة واساليب التدريب والمدربين المتغيرات التكنولوجيه
- توفير احتياجات المنشأت والمشروعات المختلفه من التخصصات الدقيقه التلا لاتلبيها مخرجات التعليم
- العمل فى ظل احتياجات فعليه واساسيه مدروسه لسوق وبيئة العمل

شركة :-

هذا التقييم ينطبق علي أداء المتدرب أثناء الدورة

اسم الدورة :

رقم الدورة : **تاريخ الدورة :**

/ / ٢٠٠ م

مدة الدورة : **يوجد اختبار :**

اسم المدرب: **درجة النجاح :**

اسم المتدرب : **جهة العمل :**

	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
- نوعية المشاركة				
- الحضور في الوقت				
- الإلمام بمواضيع الدورة				
- الانتباه والتركيز				
- الرغبة في التعلم				
- المظهر الشخصي				
- الإلتزم بأنظمة الدورة				

- ملاحظات المدرب :

....

....

....

المدرب : مدير:

توقيع المدرب: التوقيع:

ملاحظات هامه

- **نوعية المشاركة**

هل المتدرب يشارك في توجيه الأسئلة أو الإجابة عليها أو التعليق أو إبداء الملاحظات وهل هذه المشاركة بناءة ام أنها لا صلة لها بالموضوع وينتج عنها ضياع للوقت.

- **الحضور في الوقت**

التواجد في قاعدة التدريب عند أو قبل بداية كل فترة تدريبية.

- **الإلمام بمواضيع الدورة**

مدى استيعاب المتدرب للمعلومات والمهارات بنهاية الدورة.

- **الا نتباه والتركيز**

هل توجد لدى المتدرب مركزا ومنتبها أثناء الشرح والمناقشة مثل طريقة الجلوس، النظر للمدرب، الاعتراض.

- **الرغبة في التعلم**

هل توجد لدى المتدرب الرغبة القوية في التعلم مثل الأسئلة ذات العلاقة، سؤال المدرب أثناء الاستراحات أو بعد نهاية اليوم

- **ملاحظات المدرب**

هذه الفقرة مخصصة لأي أضافة أخرى للمتدربين اللذين يظهرون مهارات عالية جدا أو يبدون اقل بكثير من مستوى الدورة.



ادارة الاجور

الاجر:ـ هو ما يتقاضاه الفرد من المنظمه مقابل الجهد والمساهمه التى يعطيها لهاو تعتبر الاجور بمثابة الوسيله التى تمكن الفرد من الحصول على دخل ما فى الوقت الذى تمثل فيه عنصرا من عناصر التكلفه للمنظمه

- **وجهات النظر المختلفه والمرتبطه بالاجور والمرتبات**

ـ وجهة نظر المنظمه :ـتنظر الى المرتبات باعتبارها اكبر عنصر من عناصرالتكلفة

ـ وجهة نظر العاملين :ـ ينظرون اليها باعتبارها الوسيله التى تمكنهم من اشباع حاجاتهم من خلال مقارنتها مع ما يحصل عليه زملائهم بنفس المنظمه او منظمات متشابهه بنفس المنطقه الجغرافيه ، او مع ما يتوافق مع طبيعة العمل والخبرات السابقة .

- **الفرق بين الاجور والمرتبات**

الاجور :ـ المقابل المادى الذى يتم حسابه وفقا لعدد ساعات العمل الفعليه، اى انه قد يختلف من اسبوع لاخر وفقا لعدد الساعات الفعليه (ويطق عليه المقابل الذى يدفع لاصحاب الياقات الزرقاء)

المرتبات :ـ المقابل المادى الذى يدفع على فترات زمنيه معينه (ويطق عليه المقابل الذى يدفع لاصحاب الياقات البيضاء)

- **اهداف ادارة الاجور**

ـ توجيه وتنسيق الجهود البشريه ناحية تحقيق اهداف المنظمات

ـ مكافاة الاداء السابق للفرد

ـ ضمان التنافس فى سوق العمل

- الحفاظ على عدالة الاجور بين العاملين
- تشجيع الاداء المستقبلى للفرد
- تخفيض معدل دوران العمل
- الحفاظ على الموازنه واحكام الرقابه على تكاليف العمل :- من خلال تحديد مستويات الاجور والمرتبات والعلاوات والحوافز
- جذب الافراد الجدد:- وذلك يتطلب دفع مقابل مادى مغرى قد يزيد عما هو سائد فى سوق العمل

- **العوامل المؤثره على هيكل الاجور**

أ – العوامل الخارجيه

- ظروف سوق العمل :- يعكس سوق العمل قوى العرض والطلب على العماله فى منطقه معينه ، وهذه القوى تؤثر فى تحديد معدل الاجور الذى يستخدم فى استقطاب او الحفاظ على العماله المناسبه

- معدل الاجور فى المنطقه الجغرافيه :-يجب ان يتناسب هيكل الاجور مع ما هو سائد فى المنطقه

- تكلفة المعيشه :- يجب ان يسمح الهيكل بالزياده مع زيادة معدل التضخم حتى يحافظ على القوه الشرائيه للافراد

- المساوه الجماعيه :- تعتبرالاجور من ضمن الموضوعات التى يتم فيها مساومات جماعيه
بين النقابات واصحاب الاعمال

ب – العوامل الداخليه

- اهمية الوظيفه :- حيث تؤثر تلك الاهميه على السعر الذى يقدر للوظيفه وتحدد حسب تقييم الوظيفه

- مقدرة صاحب العمل :- فى المنظمات التابعه لقطاع الاعمال العام فان مقدار الاجور والمزايا التى تدفع للعاملين تتاثر بالموازنه العامه والقيود التى تلتزم بها بينما القطاع الخاص فان الاجور وملحقاتها تتاثر بحجم الارباح السنويه التى تتحقق

- الاهميه النسبيه للفرد العامل :- حيث ان اداء الافراد والعوامل الشخصيه لهما اثر فى الاجور لذا نجد ان العامل يستحق زياده فى الاجر عندما يكون ادائه متميزا ، كما انه يتقاضى علاوات اضافيه كونه يتصف بحاله اجتماعيه معينه .

- الاسس التى يجب ان تقوم عليها سياسة الاجور

- يجب ان توضح الفرق بين الاجور والمرتبات بين الوظائف المختلفه
- يجب ان يكون الخط العام للاجور والمرتبات متناسبا مع الاجور والمرتبات السائده في سوق العمل وذلك من خلال استقصاءات الاجور :- وهو دراسة هيكل الاجور والمرتبات السائد فى الصناعات المتشابهه والمماثله وهذا يتطلب

* اختيار مجموعه من الوظائف تكون منتشره انتشارا منطقيا
* ان تتطابق الوظيفه المراد تقيمها مع محتويات الوظيفه الخارجيه التى يراد تجميع بيانات الاجر عنها

- يجب ان تفرق سياسة الاجور بين الوظائف وشاغليها اى يتم تقييم العائد المادى المرتبط بالوظيفه بغض النظر عن الشخص الذى يشغلها
- يجب ان تبنى على مبدا تساوى الاجر فى حالة تساوى العمل
- يجب ان تتضمن معيارا عادلا يمكن من خلاله التفرقه بين الاختلافات فى القدرات والاداء الفردى
- يجب ان تتضمن تلك الاجراءت التى تمكن من تلقى الشكاوى التى تتعلق بها ومعالجتها
- يجب ان تتبع خطا اعلاميا ناجحا مؤداه تعريف جميع العاملين بحقوقهم الماليه

- **ادارة نظم الاجور والمرتبات**

وتتضمن ضرورة استعراض النواحى التنظميه والاجرائيه التى ترتبط بادارة هذه النظم

١ – النواحى التنظميه :- من خلال تصميم سياسة الاجور والمرتبات واجرائتها بما فى ذلك وضع برامج تقييم الوظائف وادارتها والتعرف على هيكل الاجور والمرتبات ودراسة ما هو سائد فى سوق العمل

٢ –النواحى الاجرائيه :- من خلال تعريف الوظائف وتحديد شروط شاغلها وتقييم الوظائف

وتتم من خلال ..

أ- توصف الوظائف :-

ويتضمن تحليلا دقيقا للوظيفه تتضمن الاداره التى توجد بها ، اللقب الوظيفى ، عدد شاغليها ، اسم المشرف المباشر ، المواد والعدد المستخدمه ، دورة العمل (بدايته ونهايته) ،ظروف العمل (الاضاءه ، التهويه ...) ، الخبره والتعلم ، المهارات ....

ب-تقييم الوظائف :-

مجموعه من الاساليب المختلفه التى تتطلب تحليل لمحتويات (خصائص / عوامل) الوظيفه حتى يمكن تقدير اهميه وقيمه كل منها بالنسبه لبعضها البعض ، لذا يستخدم تقييم الوظائف كاساس لوضع معدلات اجور عادله للوظائف التى يتم تقيمها .

اوهي العملية التي يتم بموجبها تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة من وظائف الشركة مقارنة بالوظائف الاخرى من حيث الخصائص والواجبات والمسئوليات والمهام وظروف العمل والمؤهلات اللازمة والنتائج المترتبة وذلك للاستفادة منها في كثير من أنشطة الموارد البشرية وأهمها تحديد الأجر العادل لكل وظيفة ووضع هيكل للرواتب والأجور على مستوى الشركة ككل.

المقصود بالخصائص : هي عناصر مهمة للوظيفة والتي منها يقاس الأداء

المقصود بالواجبات : هي شريحة اكبر من العمل مكونة من عدة مهام يقوم بها شخص واحد

المقصود بالمسئوليات : هي التزامات لتأدية مهمة او عمل (كالمسئولية عن معدات او مسئولية عن الغير او مسئولية للاستلام والتسليم وهكذا(..

المقصود بالمهام : هي عمل محدد مكون من فعل (زيارة العميل – تحصيل مبلغ الفاتورة من العميل(..

المقصود بظروف العمل : الظروف المحيطة بالعمل (حرارة – رطوبة – تلوث) ومخاطر العمل (إصابات – ابخرة سامه)

وفكرة عمل هيكل المرتبات يقوم على عملية تقييم للوظائف حيث يتم قياس الوظيفة من خلال ٣ محاور اساسية

أولا الخبرة العلمية والعلمية:

وتقاس تلك الخبرة وفقا لاحتياجات الوظيفية مثال(مدير البحوث والتطوير اكثر خبرة علمية من مدير الشئون الادارية فهى وظيفة فنية لا يقوم بها الا صاحب خبرة علمية معينة وكذلك مدير الانتاج او مدير الصيانه او الحاسب الالى.......)فمن هنا تقاس الخبرة العلمية المطلوبة للوظيفة وتوضع لها رقم

ثانيا حل المشكلات:

كل الوظائف لها مشكلات تقابلها ويسعى حامل الوظيفة لحل مشكلته ولكن المشاكل المتكررة والمعتادة و الإدارية اقل قيمة من المشاكل الفنية او التقنية وكذلك المشاكل الفنية منها ما هو معتاد ومنها ما هو متغير ويحتاج الى مراجعة النشرة الفنية او مراجعة الشركة المنتجة مثال (مسئول المشتريات ذات مشاكل متكررة ومعتادة ، مهندس الانتاج ذات مشاكل فنية ولكنها فى الغالب معتادة اما مهندس الصيانة فمشاكله متغيرة(

ثالثا التعاملات المالية:

ومنها نعرف حجم التأثير المالى للوظيفة وهل للوظيفة تأثير مالى مباشر ام لا وما هو الحجم المالى للوظيفة بمعنى ما هو الدخل او المصروف الناتج من تلك الوظيفة مثال (مدير المبيعات له دخل مالى وهو حجم المبيعات خلال العام وكذلك مندوب المشترات له تصرف مالى وهو حجم مشترياته فى العام) وذلك مثل للتعاملات المباشرة اما التعاملات الغير مباشرة فهى مثل الإدارة المالية وهكذا ومن ذلك تستطيع وضع تصور لكل وظيفة ويكون لها درجة من تلك المحاور وتلك الدرجة تختلف من منظمة إلى اخرى

- **الاساليب المستخدمه فى تقييم الوظائف**

هناك عدة طرق يمكن استخدامها فى عملية التقييم حيث يتوقف اختيار اى منها على عدة عوامل اهمها

- **عدد الوظائف المراد تقييمها**
- **مدى المام القائمين بالتقييم بالتوصيفات الخاصه بكل وظيفه**
- **تكلفة عملية التقييم**
- **نوع الوظائف المراد تقيمها وطبيعتها**
- **طبيعة التقييم المطلوب (كما ونوعا)**

اولا :- الطرق الوصفيه :-

- **طريقة ترتيب الوظيفه ككل (طريقة الترتيب البسيط) :-**

عباره عن اسلوب يعتمد على ترتيب الوظائف المراد تقييمها بشكل يعكس اهميتها او القيمه النسبيه لكل من هذه الوظائف الى بقية الوظائف الاخرى من خلال مقدار المسئوليه او الاهميه الوظيفيه للتنظيم مع النظر الى الوظيفه ككل وليس النظر الى محتوياتها .

- **خطوات تطبيق الطريقه**

- **كتابة وصف الوظائف المراد تقيمها**
- **تحديد وظائف نمطيه متميزه يمكن مقارنة الوظائف الاخرى بها بسهوله**
- **كل وظيفه يراد تقيمها تقارن بهذه الوظائف النمطيه، وعقد مقارنات ازدواجيه بين كل وظيفه على حده وبقيةالوظائف الاخرى مجتمعه**

مثالـ :- لو اقترضنا ان لدينا اربعه وظائف مطلوب تقييمها (محاسب ، مهندس ، كاتب ، ساعى)

نقارن المحاسب – بالمهندس

المحاسب – بالكاتب

المحاسب – بالساعى

ثم المهندس – بالكاتب

المهندس – بالساعى

ثم الكاتب – بالساعى

وهكذا نقوم بعمل مقارنات مزدوجه بين كل وظيفه والوظائف الاخرى المتبقيه

وبشكل عام فان هذه الطريقه تصلح فى حالة التنظيمات صغيرة الحجم

- **طريقة التصنيف او التدرج :- يتم فحص الوظائف المراد تقيمها فى ضوء تحديد مسبق للدرجات او التصنيف المراد استخدامه ثم عمل مقارنه بهذه الدرجات لتحديد مدى التقارب والاختلاف والاهميه لهذه الوظائف**

خطوات تطبيق الطريقه

- **تحديد شكل وحجم الهيكل الوظيفى لتحديد عدد المستويات الموجوده داخل السلم التنظيمى**
- **تقسيم الهيكل التنظيمى الى عدة درجات مع توضيح الفرق بينهم**
- **يجب ان تتشابه الدرجات مع ماهو مطبق خارج المنظمه ، وان تكون الاجور المقترحه مقاربه لما هو موجود فى سوق العمل**

- يجب ان تحدد الاختلافات التى ترغب الاداره فى توافرها فى كل درجه لمراعاتها اثناء التقييم
- ادخال الوظائف المراد تقيمها الى هذه الدرجات
- ترتيب الوظائف المراد تقيمها داخل كل درجه لتحديد الاهميه والقيمه النسبيه لكل وظيفه من الوظائف

ثانيا :- الطرق الكميه

- طريقة الترتيب بالنقط :- وهى الاكثر شيوعا ، من خلال التحليل والمقارنه بين الوظائف تبعا لعوامل مشتركه والتى يمكن تمثيلها بعدد من النقاط ، ثم يتم ترتيب الوظائف حسب كمية النقاط التى تحصل عليها الوظيفه ويتحدد الاجر فى هذه الطريقه تبعا للوظائف التى سوف يتم اتخاذها معيارا لهذا الغرض
  - خطوات تطبيق الطريقه
- تحديد عوامل التقييم العامه والفرعيه فى الوظيفه من خلال توفير توصيف كامل لها والاشتراطات الواجب توافرها فى شاغليها مثل (المهاره ، المجهود ، المسئوليه ،ظروف العمل ، المعرفه ، المسئوليه ، العلاقات ....)
- تحديد عدد النقاط التى سوف تخصص لكل عامل وعناصره واجزائه بفرض ان قيمة العوامل العامه فى اى وظيفه تساوى ١٠٠% ثم يتم تقسيم العوامل الفرعيه الى ١٠٠%
- تقسيم كل عامل من عوامل التقييم الى عدة مراتب واعطاء اوزان معينه لكل مرتبه
- اعطاء التوصيف العدد اللازم من النقاط طبقا لعوامل التقييم
- جمع النقاط التى اعطيت لكل وظيفه
- ترتيب الوظائف ترتيبا تصاعديا حسب قيمة كل منها ثم تحديد الاجر المناسب لها

العوامل العامه	الاهميه	الحد الاقصى للنقط	العوامل الفرعيه	الاهميه	الحد الاقصى للنقط
اكساب مهارات ومعرفه	٤٠%	٢٠٠ نقطه	- التدريب والخبره	٥٠ %	١٠٠ نقطه
			- القدره على التحليل	٢٠%	٤٠ نقطه
			- درجة تعقد العمليه	٢٠%	٤٠ نقطه
			- الدقه والوضوح	٢٠ %	٢٠ نقطه
المسئوليه والمتطلبات الذهنيه	٣٠%	١٥٠ نقطه	- المسئوليه عن الالات	٥%	٧,٥ نقطه
			- المسئوليه عن الافراد	٤٠%	٦٠ نقطه
			- المسئوليه عن الاموال	٤٠%	٩٠ نقطه
			- المسئوليه عن الممتلكات	١٥%	٢٢,٥ نقطه
			- وضع غير	٦٠ %	٦٠ نقطه

المتطلبات البدنيه او الجسمانيه	٢٠%	١٠٠نقطه	عادى - جهد غير عادى	٤٠%	٤٠ نقطه
ظروف العمل	١٠%	٥٠ نقطه	- عدم الانسجام - الخطوره	٩٠% ١٠%	٤٥ نقطه ٥ نقطه
الاجمالى	١٠٠%	٥٠٠ نقطه	الاجمالى	١٠٠%	٥٠٠ نقطه

ويمكن استخدام هذه الطريقه فى فى اعداد هيكل الاجور حيث يتم اعطاء كل نقطه من النقاط التى تحصل عليها الوظيفه قيمه ماليه معينه وفى النهايه يتم تجميعها وتحديد الاجر العادل لكل وظيفه

مثال :- بصفتك خبيرا فى ادارة الافراد ، فقد كلفت من قبل الشركه بالقيام بتقييم الوظائف الثلاثه (أ ، ب ، ج) مستخدما طريقة النقاط وتعتقد الشركه ان اهم العوامل التى يجب استخدامها للتقييم

- **المسئوليه**
- **القدره الجسمانيه والبدنيه**
- **القدره الذهنيه**
- **المهاره**
- **ظروف العمل الماديه**

ويعتقد المسئولون ان الاهميه النسبيه لهذه العوامل ليست متساويه حيث ان

- **المسئوليه ٣٠ %**
- **القدره الجسمانيه والبدنيه ٣٠%**
- **القدره الذهنيه ١٠ %**

- المهاره ٢٠ %
- ظروف العمل الماديه ١٠%

على افتراض انه يمكن تجزئة هذه العوامل الاساسيه الى عناصر وجزيئات فرعيه كما يلى :-

- المسئوليه (الالات ٥٠ % ، الافراد ٢٥ % ، الاموال ٢٥ %)
- القدره الجسمانيه والبدنيه (الجهد العضلى ٤٠ % ، عنصر الحركه ٢٧,٧ % ، عنصر الوقوف ٣٣,٣ %)
- القدره الذهنيه (الذكاء العام ٢٥ % ، التفكير الخلاق ٥٠ % ، التفكير المرتب٢٥ %)
- المهاره (مهاره اداريه ٥٠ % ، مهاره فنيه ٢٠ % ، مهاره انسانيه ٣٠ %)
- ظروف العمل الماديه (الضوضاء ٣٠ % ، الرائحه ٣٠ % ، الحوادث ٤٠ %)

الحلــ :- يتم تحديد عدد النقاط التى سوف تستخدم فى عملية التقييم ولتكن ١٠٠٠ نقطه ثم توزع على العوامل بالنسب المذكوره

الوظيفه / العوامل		الوظيفه أ	الوظيفه ب	الوظيفه ج
المسئوليه ٣٠٠	اموال ٧٥	٥٠	٧٥	٧٥
	الات ١٥٠	١٠٠	٧٥	١٥٠
	افراد ٧٥	٥٠	١٠	٥٠

نقطه	الاجمالى	٢٠٠	١٦٠	٢٧٥
البدنيه ٣٠٠ نقطه	عضلى ١٢٠	١٠٠	٦٠	٦٠
	وقوف ١٠٠	٥٠	٢٠	٨٠
	حركه ٨٠	١٠	٢٠	٨٠
	الاجمالى	١٦٠	١٠٠	٢٤٠
المهاره ٢٠٠ نقطه	اداريه ١٠٠	١٠٠	٨٥	٥٠
	فنيه ٤٠	٢٠	٤٠	٤٠
	انسانيه ٦٠	٥٠	٦٠	٦٠
	اجمالى	١٧٠	١٨٥	١٥٠
القدره الذهنيه ١٠٠ نقطه	تفكير ٥٠	٥٠	٤٠	٥٠
	ذكاء ٢٥	١٠	٢٥	٢٥
	مرتب ٢٥	١٠	١٠	٢٥
	اجمالى	٧٠	٧٥	١٠٠
ظروف العمل ١٠٠ نقطه	ضوضاء ٣٠	٢٥	٣٠	٢٥
	رائحه ٣٠	٢٥	٣٠	١٠
	حوادث ٤٠	٢٠	٤٠	١٠
	اجمالى	٧٠	١٠٠	٤٥

٨١٠	٦٢٠	٦٧٠	الاجمالى الكلى ١٠٠٠

اذا ترتب الوظائف حسب القيم الرقميه التى حصلت عليها

- **الوظيفه الاولى هى الوظيفه ج**
- **الوظيفه الثانيه هى الوظيفه أ**
- **الوظيفه الثالثه هى الوظيفه ب**

- **طريقة مقارنة العامل :- ونعتمد على الاسلوب التحليلى فى تقييم الوظائف من خلال تقييم وترتيب الوظائف لبعضها البعض على اساس عدد من العوامل المحدده مسبقا ثم ترجمة هذا الترتيب الى القيم الماليه المخصصه لكل عامل من العوامل المستخدمه**

مثالــ المطلوب منك القيام بتقييم الوظائف التاليه وتحديد الاجر العادل لكل منها وذلك باستخدام طريقة مقارنة العامل كاساس للتقييم

الوظيفة الاولى :- اخصائى وثائق ومكتبات

الوظيفة الثانيه :- اخصائى شئون عاملين

وذلك على افتراض انه وقع اختيارك على وظيفتى محاسب اول ، اخصائى شئون قانونيه كوظائف معياريه للقياس والمقارنه ، وان الاجر الذى تحصل عليه الوظيفه الاولى ١٥٠ ج والثانيه ١٠٠ ج .

الحلــ وذلك باتباع الخطوات التاليه

- **تحديد العوامل العامه التى سوف تستخدم فى عملية التقييم (المجهود الذهنى ، المجهود البدنى ، المسئوليه ، ظروف العمل)**
- **تحديد الوظائف النمطيه ومعرفة الاجر الذى تحصل عليه كل وظيفه (محاسب ، اخصائى شئون قانونيه)**

- ترتيب العوامل العامه السابقه داخل الوظائف المذكوره حسب الاهمية

عوامل التقييم / الوظيفه	محاسب اول	اخصائى شئون قانونيه
المجهود الذهنى	٢	١
المجهود البدنى	٣	٤
المسئوليه	١	٢
ظروف العمل	٤	٣

- تسعير كل عامل من العوامل الاربعه داخل كل وظيفه بشكل مستقل

فالبنسبه للوظيفه لوظيفة المحاسب فقد تم توزيع الاجر ١٥٠ ج كما يلى

المجهود الذهنى :- ٤٠ ج المجهود البدنى:- ٣٥ ج

المسئوليه ٤٥ ج ظروف العمل :- ٣٠ ج

بالنسبه للوظيفه الثانيه اخصائى شئون قانونيه فقد تم توزيع الاجر ١٠٠ ج كما يلى

المجهود الذهنى :- ٣٥ ج المجهود البدنى:- ١٥ ج

المسئوليه ٣٠ ج ظروف العمل :- ٢٠ ج

عوامل التقييم / الوظيفه	محاسب اول		اخصائى شئون قانونيه	
	الاهميه النسبيه	الاجر	الاهميه النسبيه	الاجر
المجهود الذهنى	٢	٤٠	١	٣٥
المجهود البدنى	٣	٣٥	٤	١٥

المسئوليه	١	٤٥	٢	٣٠
ظروف العمل	٤	٣٠	٣	٢٠
مجموع اجر الوظيفه		١٥٠		١٠٠

- اعداد دليل لمقارنة العوامل ليستخدم كاساس لمقارنة جميع الوظائف الاخرى المطلوب تقييمها فمثلا :- عامل ظروف العمل تم تسعيره باجر قدره ٣٠ ج فى الوظيفى الاولى و ٢٠ ج فى الوظيفه الثانيه اى ان نسبة اجر العامل فى الثانيه الى الاولى ×١٠٠ = ٦٦,٧

فاذا افترضنا ان وظيفة اخصائى وثائق ومكتبات تتطابق فى المسئوليه مع وظيفة محاسب اول ، وفى الجهد الذهنى مع وظيفى اخصائى الشئون القانونيه والمجهود البدنى مع وظيفة اخصائى شئون قانونيه ، فان اجر الوظيفه يكون

٤٥ ج + ٣٥ ج + ٣٥ ج + ٢٠ ج = ١٣٥

ووظيفة اخصائى شئون العاملين تتطابق مع وظيفة محاسب اول من حيث الجهد الذهنى المطلوب ومع وظيفة اخصائى شئون قانونيه من حيث الجهد البدنى والمسئوليه ومع وظيفة محاسب اول فى العامل الخاص بظروف العمل فان الاجر لهذه الوظيفه يكون

٤٠ + ١٥ + ٣٠ +٣٠ = ١١٥

وهكذا يكون ترتيب الوظائف الابعه واجورها كالاتى :-

محاسب اول ١٥٠ ج اخصائى وثائق ومكتبات ١٢٠ ج

اخصائى شئون عاملين ١١٥ ج اخصائى شئون قانونيه ١٠٠ ج

❖ بناء نظام للأجور

إن بناء نظام أجور فعال يتطلب جهدا كبيرا وعملا دقيقا. حيث أنه من المهم أن يخدم نظام الأجور أو الرواتب مصالح الشركة والموظفين.

✓ الخطوات الرئيسية التي يمكن لأي منظمة إتباعها لبناء نظام للأجور

١- تحليل الوظائف (Jobs Analysis) :- تحليل الوظيفة هي عملية تأسيس وتوثيق كل ما له علاقة بالوظيفة. وهناك عدة أساليب لعمل هذا التحليل:

الطريقة	المزايا	العيوب
المقابلة Interview	تسمح للموظف بشرح مهام ووظائف لا يمكن ملاحظتها	يمكن أن يبالغ الموظف أو يهمل بعض المهام والوظائف
الملاحظة Observation	يمكن للمحلل الحصول على المعلومة الخاصة بالوظيفة من المصدر. الملاحظة المباشرة تسمح لمحلل الوظيفة بأن يرى بيئة العمل. والألات والادوات التي تستخدم. ومدى تعقيد العمل.	وجود المحلل مع العاملين قد يغير تصرفات العاملين الطبيعية. هذه الطريقة غير مناسبة للوظائف التي يستهلك الموظف فيها وقتا في التفكير أو جهدا عقليا.
تحليل اعمال	تستخدم طريقة FJA سبع مقاييس لوصف ما يقوم به العامل	

الوظيفة Functional Job Analysis (FJA)	في الوظيفة: ١. الأشياء، ٢. المعلومات، ٣. الناس، ٤. إرشادات العامل ٥. المنطق، ٦. الرياضيات، ٧. اللغة. ويوجد لكل مقياس عدة مستويات مرتبطة بمهام محددة
إستبيان تحليل الوظائف Position Analysis Questionnaire (PAQ)	وهو أداة تحليل وظائف مجهزة لقياس خصائص الوظيفة وربطها بخصائها البشرية. وتحتوي على ١٩٥ عنصر وظيفي تمثل بأسلوب شامل مدى التصرفات البشرية ذات العلاقة بالعمل. وهذه العناصر موزعة على خمس فئات: ١. المعلومات المعطاة (من أين وكيف يحصل العامل على المعلومة) ٢. العمليات العقلية (المنطق والبداهة والتحليل) ٣. مخرجات العمل (الفعاليات الجسدية والادوات المستخدمة) ٤. العلاقات مع الأخرين ٥. محتوى الوظيفة (المحتوى الجسدي والإجتماعي للعمل)

٢- الوصف الوظيفي (Job Descriptions) :- يشير الوصف الوظيفي إلى وصف مكتوب للعمل الذي يؤديه الموظف ، بداية من عناصر بيانات العمل الأساسية التي تحدِّد العمل. ويتكون بوجه عام من معلومات أساسية عن العمل

وتتضمن مسمَّى العمل الوظيفي وفقرة ملخَّصة قصيرة عن الأهداف الأساسية التي يجب على الموظف تحقيقها، وعبارات تفصيلية عن الواجبات والمسؤوليات ، مع وصف كل واجب ومسؤولية في فقرة منفصلة. ويبين الوصف أيضا علاقات الوظيفة، والمعرفة والمهارات اللازم توفرها بالقائم بأعمال الوظيفة

٣ - تقييم الوظائف (Job Evaluation) :- بعدما قمنا بتحليل الوظائف وعمل وصف وظيفي لكل وظيفة في المنظمة. نقوم بتقييم هذه الوظائف

٤- تقييم السوق (Market Pricing) :- في هذه الخطوة نقوم بجمع معلومات عن مستوى الرواتب في السوق. وعادة ما تكون المعلومات الأدق من شركات منافسة أو شركات بنفس الحجم او تعمل في نفس المجال.

وبعد الحصول على المعلومات اللازمة. نقوم بتحليلها ودراستها. ونأخذ منها ما يناسب المنظمة

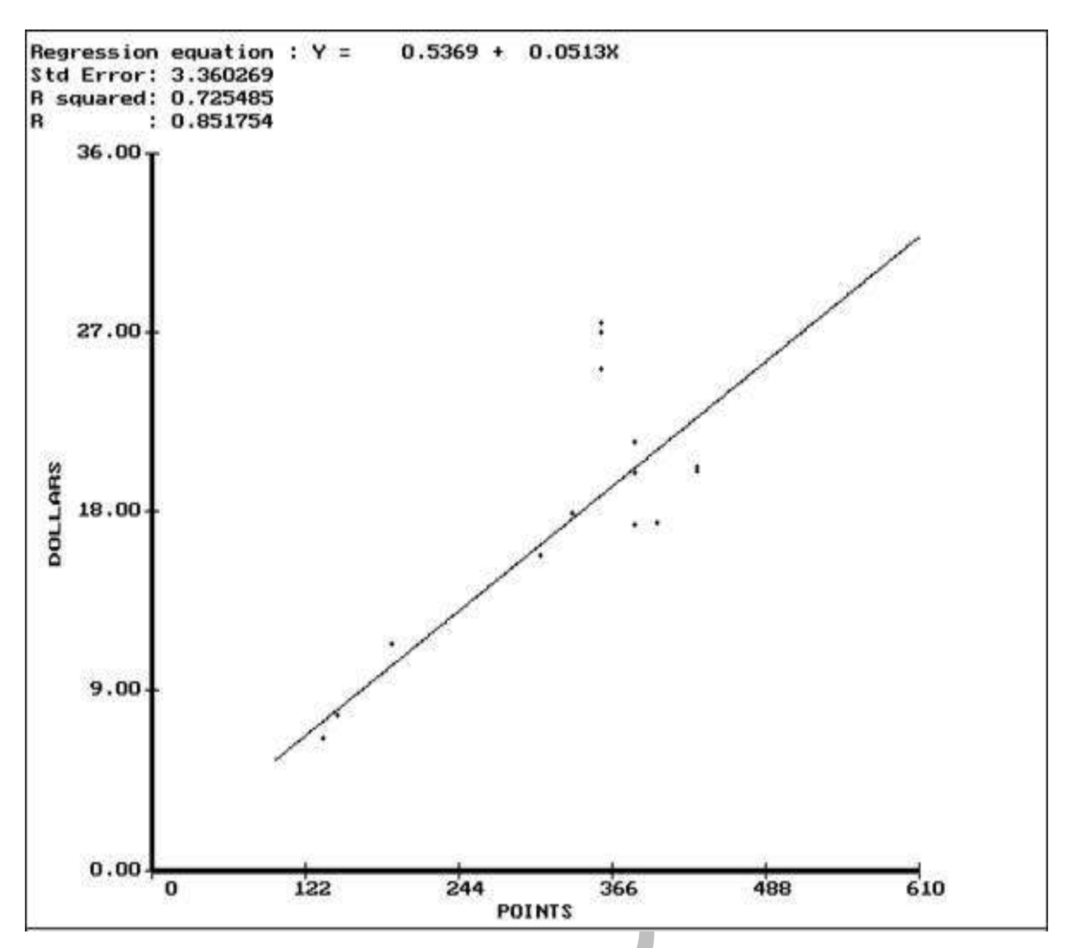
٥- إختيار نظام الأجور :- يوجد العديد من أنظمة الأجور. نذكر بعضا منها مع مزايا وعيوب كل منها.

النظام	المزايا	العيوب
نظام الأجور الثابت Flat-rate system	مناسب للوظائف التي بها الكثير من الروتين والبسيطة. لا يعتمد كثيرا على تغير الاداء. إدارته وتطبيقه سهل	لا يعكس أداء الفرد أو مهاراته
نظام الأجور الزمني	مناسب للوظائف الروتينية والتي تزيد فيها مهارة الفرد بمرور الزمن. يستفيد من هذا	لا يعكس التغير في معدلات الإنتاجية أو الأداء. مع مرور الزمن قد يرتفع مستويات

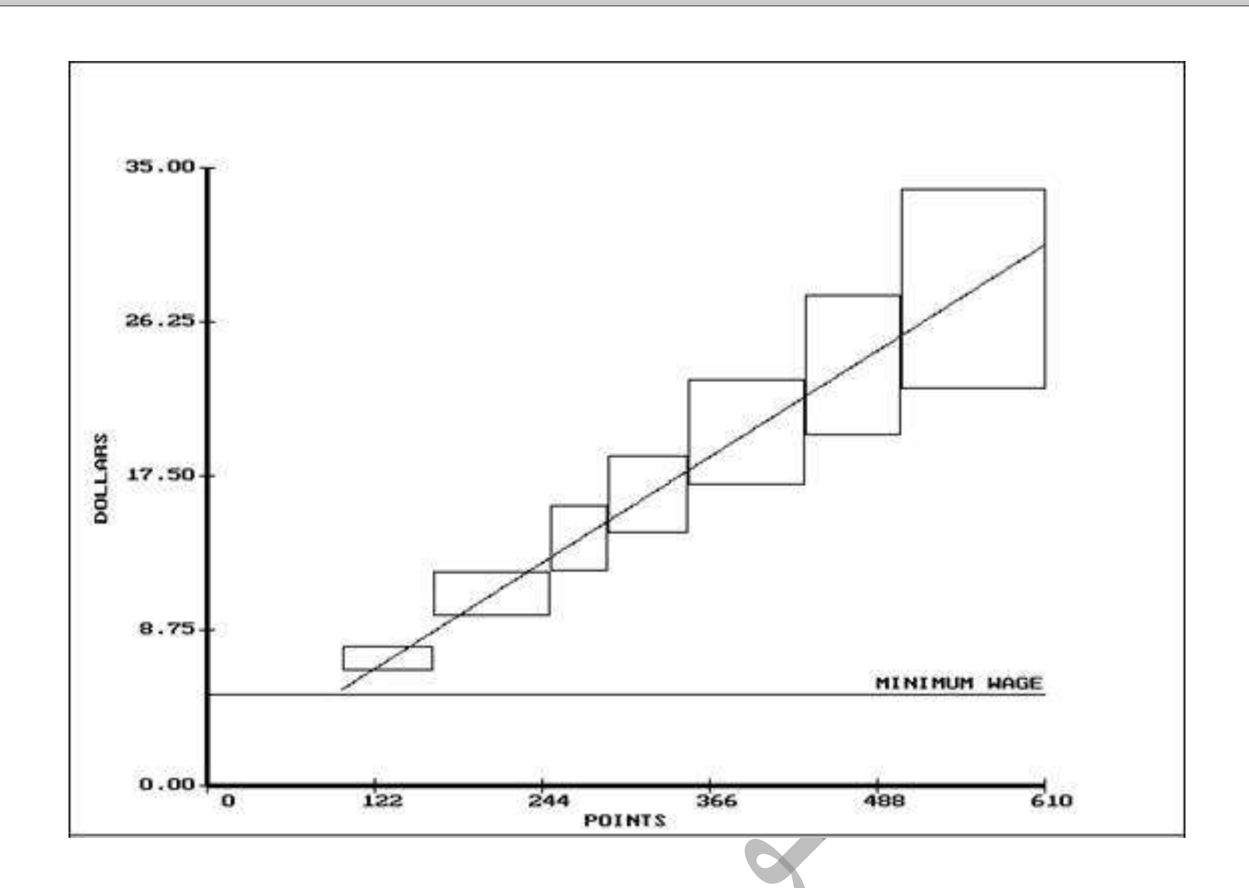
Time-based system	**النظام العاملين الذين يقضون مدة طويلة من الزمن في العمل مع المنظمة**	**متوسط الرواتب وإن كان الادء العام للمنظمة متدني**
الدفع على الأداء Performance-based pay	**هو الأفضل عندما يكون أداء الفرد ذات قيمة للمنظمة ومقاس بدقة. يكافئ المنتجين**	**يتطلب نظام تقييم أداء جيد. يمكن أن يكون حكرا بيد المدراء.**
الدفع على الإنتاجية Productivity-based pay	**مناسب عندما تكون كمية العمل هي المقياس. يشجع الإنتاجية**	**قد تنخفض جودة العمل في حال عدم وجود إشراف جيد**

٦- طور نظام رواتب :- باستخدام البيانات التي حصلت عليها من تقييم الوظائف وتقييم السوق، إتبع الخطوات التالية:

- قم برسم بياني تكون فيه نتائج تقييم الوظائف على محور السينات والرواتب التي حصلت عليها من بحثك في السوق على محور الصادات. يوضح الرسم البياني التالي مثالا لما سينتج معك. يسمى الخط الذي يمر بقرب أكبر عدد من النقاط بخط أجور السوقLine Market Pay



إستخدم خط أجور السوق لتحديد درجات الرواتب عن طريق وضع الوظائف ذات القيم المتشابهة في درجة واحدة. فمثلا لمنظمة بها ٢٥٠ موظف يمكن أن يكون عدد درجات الرواتب فيها ما بين ١٠ إلى ١٦ درجة. يوضح الرسم البياني التالي مثالا لما قد ينتج معك



إحسب مدى كل درجة (Grade Spread). مع أهمية بان تتركز الوظائف في كل درجة في منتصف الدرجة. الجدول التالي يوضح مثالا للمسافة بين أول مربوط الدرجة وأخر المربوط

فئات الموظفين	مدى الدرجة (المسافة من أول المربوط إلى أخره)
العمال والمستخدمين	من ٢٠ إلى ٢٥%
الكتبة والفنيين	من ٣٠ إلى ٤٠%
الأخصائيين والمشرفين والإداريين	من ٤٠ إلى ٥٠%

المدراء والمسؤولين	أكثر من ٥٠%

يجب أن يكون لكل درجة أول مربوط ومتوسط الدرجة وأخر مربوط. وتكون المسافة بينهم متساوية

أخيرا تحدد رواتب العاملين حسب سياسة الاجور التي تحددها الشركة. فعلى سبيل المثال، عندما يكون هناك نقص في الكفاءات في سوق العمل يمكن لصاحب العمل أن يعين موظفين براتب أعلى من متوسط الدرجة بـ١٠ %
(يجب أن لا ننسى بأن متوسط الدرجة يمثل الأجور في سوق العمل).

الحوافز

احد الدوافع الماديه التى تؤثر على اداء الفرد فى مكان عمله ، ومن هنا تكتسب اهميه خاصه من قبل ادارة الافراد ، والحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله، واهتم الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال سواء في الدنيا أو في الآخرة: فيقول تبارك وتعالى: {هَلْ جَزَاءُ الإِحْسَانِ إِلا الإِحْسَانُ} [الرحمن:٦٠].
ويقول النبي ـ صلى الله عليه وسلم ـ: { من صلّى علي صلاة صلّى الله عليه بها عشرًا}. والحسنة في الإسلام بعشر أمثالها، وكل ذلك وغيره للتشجيع على الخير و تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر [أو المرتب] قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب.
كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقًا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعوض إضافي يزيد عن الأجر.

اهمية الحوافز

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:

١ـ زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.

٢ـ تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.

٣ـ إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

٤ـ إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

٥ـ جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.

٦ـ تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.

٧ـ تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

على اى اساس يمنح الحافز؟

١ـ الأداء:

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحد لدى البعض، وفي بعض الحالات. وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر.

ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

ويمكن أن تمنح الحوافز على المجهود أو الأقدمية أو المهارة.

ما هى أنواع نظم الحوافز؟

أـ حوافز على مستوى الفرد.

أولاً: حوافز العمال:ـ

١ـ الحوافز بالقطعة:

وهي تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معًا، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج، أو القطع المنتجة كان يقال ان اجر القطعه٢٠ قرش .

٢ـ حوافز الوقت:

في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد [نمطي أو معياري] ويكافأ على مقدار الوفر في هذا الوقت، أو يكافأ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

ثانيًا: حوافز المتخصصين والإداريين:

١ـ العمولة:

ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية، حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها، ويحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها.

٢ـ العلاوة:

ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات من أهمها:

ـ علاوة الكفاءة.:ـ هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءً على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريبًا، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.

ـ علاوة الأقدمية. فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيرًا عن إخلاصه لمدة عام.

ـ علاوة الاستثنائية. تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي

وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقًا مكتسبًا له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل.

ب ـ حوافز على مستوى المنظمة ككل:

١ـ المشاركة في الأرباح:ـ عباره عن اتفاق حر بين العامل وصاحب العمل يكون للعامل بموجبه الحق فى الاشتراك فى حصه من الارباح محدده مقدما مع ضرورة العداله والمبادىء الاساسيه لكل التشريعات والقوانين

- الاهداف الاساسيه لنظام المشاركه فى الربح
- الاعقاد فى لمبدأ لحد ذاته :ـ وهو دافع اخلاقى لدى اصحاب الاعمال
- تنمية الاحساس بالملكيه المشتركه والانتماء
- الحفاظ على العاملين الممتازين وحفزهم على البقاء
- تحقيق المرونه لهيكل الاجور والمرتبات :ـدون الحاجه للتعديل والتغيير
- رفع الروح المعنويه للعاملين
- زيادة الكفأه الانتاجيه

- طرق المشاركه فى الربح
  - التوزيع النقدى :ـحيث يتم دفع حصة العاملين من الارباح بعد الانتهاء من تحديد الارباح وعادة ما يكون التوزيع سنوى او نصف سنوى

* مزايا هذه الطريقه
- سهولة فهمها من جانب العاملين
- من السهل على العامل ان يوجد العلاقه بين ما بذله من جهد ونصيبه فى الارباح
- توفير قدره شرائيه للعاملين تساعدهم فى رفع مستوى المعيشه
- عدم التعرض لتقلبات الاسعار او التضخم حيث يتسلم العامل حصته بالاسهم الجاريه

* عيوب هذه الطريقه

- انخفاض الارباح قد يؤثر سلبا على مستوى معيشة الافراد
- فقد اصحاب العمل لبعض المزايا او التخفيضات من الضرائب

- التوزيع المؤجل :- وفيها لايصرف الربح مباشرة ولكن يدفع فى مواعيد لاحقه مثل حالات التقاعد والوفاه

* مزايا هذه الطريقه
- معدل الضريبه على اجر العامل اقل حيث ان التوزيع المؤجل على فترات يكون دخله فيها محدود
- مرونه عاليه للمنظمه لتوفير مصادر الاموال دون الحاجه للاقتراض
- فى حاله عدم الربحيه مستقبلا فسوف يستمر العاملون فى صرف الارباح المؤجله من فترات سابقه

* انتقادات هذه الطريقه
- عدم وجود سيطره حقيقيه من جانب الفرد على نصيبه من الارباح
- حدوث تقلبات فى القوى الشرائيه مستقبلا بالشكل الذى يؤثر سلبا عل هذه الحصه المستحقه

- التوزيع المختلط :- طريقه تجمع بين التوزيع النقدى والتوزيع الاجل فيتم صرف جزء نقدى مباشرة وجزء اجل يصرف فى نهاية المده او الوفاه

✓ تحديد الارباح القابله للتوزيع

تعددت طرق تحديد حصة المنشأت فى الربح وكيفية حسابه

١ -انظمه مشاركه فى الربح متروكه لرغبة الاداره العليا

٢ -انظمه ذات طريقه محدده فى حساب نصيب الشركه فى الربح

أ - من حيث الضرائب :

- حساب نصيب العاملين فى الربح المحقق قبل استقطاع الضرائب

- حساب نصيب العاملين فى الربح المحقق بعد استقطاع الضرائب

ب –من حيث الطرق

- النسبه الثابته :- حيث يصبح نصيب العاملين نسبه محدده فى رقم الربح لا يتغير

- النسبه المتغيره :- حيث يتم ربط حصة الارباح بمقدار الجهد المبذول من العاملين

✓ القواعد التى تحكم نصيب العمال فى الارباح

طول مدة الخدمه – التوزيع المتساوى – المرتبات والاجور – الوظيفه

✓ المزايا المتحققه فى المشاركه فى الربح

- زيادة دخل العاملين واصحاب المشروع
- خفض تكاليف الانتاج والعماله
- خفض معدلات الدوران والغياب والتاخير والشكاوى
- تخفيض نسبة مردودات البيع نتيجة تحسين كفأة ونوعية وأداء العاملين
- تحسين المركز التنافسى فى السوق
- زيادة ولاء وانتماء العاملين
- تحسن العلاقه بين العامل وصاحب العمل

✓ اهم الاعتراضات الموجهه لنظام المشاركه فى الربح

- صعوبة الربط بين جهد العامل وكمية الانتاج :- ويمكن الرد بان نظام المشاركه فى الربح ليس حافزا فرديا وانما حافز جماعى
- هناك نظم كثيره قد بدأت وانتهت مما يدل على عدم فاعليتها :- ويمكن الرد بأن ذلك يرجع الى سوء الاداره او تطبيق النظام او الاهداف الخاصه به
- ينظر العمال اليه بانه جزء مكمل للاجور :- لكن ذلك يتوقف على قيام الاداره بشرح الاهداف الرئيسيه للنظام

- انها تقدم من جانب الاداره وبالتالى يمكن الغائها او تعديلها وذلك يتوقف على حسن نية الاداره
- قد يسمح النظام بالصرف النقدى مما قد يضر باقتصاد المنشأه :- ولكن اعداد الخطه يجب ان يراعى ذلك

✓ المتطلبات الاساسيه لنظام المشاركه فى الربح

- ان يكون هناك تعريف كامل بالنظام واهدافه وطرق تحديد الارباح واسس التوزيع
- التاييد الكامل من جانب الاداره
- ان تكون هناك علاقه جيده بين العمال والاداره
- وضع النظام بالشكل الذى يتناسب مع طبيعة المنشأه
- التقييم المستمر للنظام حتى نطمئن الى سلامه التطبيق وضمان تحقيق الاهداف الموضوعه

٢- خطط الاقتراحات:

ويطلق عليها أيضًا توفير التكاليف، والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج. وأن الوفر في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسًا مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

٣- ملكية العاملين لأسهم الشركة:

هي أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، وفي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.

١ـ تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدًا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز.

وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

٢ـ دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. وتحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

١ـ وجود وظائف ذات تصميم سليم.

٢ـ وجود عدد سليم للعاملين.

٣ـ وجود ظروف عمل ملائمة.

٤ـ وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

٣ـ تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطى المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

ـ قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز. وهي تتضمن بنودًا جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا، وغيرها.

ـ التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودًا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

ـ تكاليف الترويج:ـ وهي تغطي بنودًا مثل النشرات والكتيبات التعريفية،

والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات [متضمنة بنودًا أخرى خاصة بها].

- **العوامل التى تاخذها الاداره حين اصدار القرار الخاص بنظام الحوافز**

- **ان يكون الناتج النهائى لاداء العاملين قابلا للقياس الكمى**
- **ان يكون هناك علاقه بين الجهد المبذول والمهارات من ناحيه وبين الاداء والانتاج من ناحيه اخرى**
- **توافر عناصر السهوله النسبيه عند حساب الانتاجيه الخاصه بكل فرد وفى حالة صعوبة قياس الانتاجيه الفرديه تلجأ الاداره الى وضع وتطبيق نظم الحوافز الانتاجيه**
- **ان يكون نظاما هادفا فيتيح تحقيق الارباح او الاقلال من التكاليف**
- **ان يكون مقبولا من وجهة نظر العاملين وذلك يتطلب ضرورة ايجاد نظام للمشاركه الفعاله بينهم**
- **قيام الاداره بضمان جزء من الحوافز لايجوز النزول عنه حتى وان انخفضت انتاجية العامل**
- **ضمان المعدل النمطى للعمل ضد اى تغيرات قد تحدث فى اسلوب الاداء او فى نوع التجهيزات الاليه المستخدمه**
- **ان يتصف نظام الحوافز بسهولة الحساب بحيث يمكن الفرد من حساب مستحقاته الماليه ومراجعتها بسهوله من واقع القوائم المعتمده من الاداره**
- **وجود نظام دقيق لتناول جميع الشكاوى المرتبطه بنظام الحوافز**

فن التحفيز

هل سبق لك أن تساءلت "لماذا لا يبدو الموظفون مندفعون للعمل مثلك؟" لست الوحيد الذي يتساءل هكذا. فمسألة الموظفين الغير مندفعين للعمل تعدّ مشكلة رئيسية في الشركات و تكلّف أرباب الأعمال الملايين من عوائد كل سنة. إنّ المشكلة واسعة الانتشار جدا بحيث يرى بعض الخبراء أنّ ٧٠ بالمائة من عمّال اليوم أقل اندفاعا مما كانوا عليه في السابق. لذايجب عليك تحفيز الموظفين للقيام بأفضل ما لديهم ، فالمشكلة تكمن فى أنّ المزايا والعطلة والراتب هي مقابل لخدمة الموظف، وليست لتحفيزه لان الشركة تقدم هذه المزايا لكي تجذب وتبقي العمّال الموهوبين لذا فان ٥٠ %من الموظفين يبذلون من الجهد ما يكفي فقط للحفاظ على وظائفهم.

فاذا كانت هذه المزايا وأيام العطلات الممنوحة من الشركة لموظفيها لا تحفزهم! فما العمل؟

هل نغيّر الموظف أم نغيّر التنظيم الذي يعمل فيه؟

ومن المؤكد أننا كبشر لسنا نشبه الآلات في شيء، لنا طبيعة خاصة، لا نعمل بضغط على زر، بل إن البشر ـ كل البشر ـ ما هم إلا مجموعة من الأحاسيس والمشاعر، والعمل لابد أن يرتبط بتلك المشاعر. ولذا فحسن أداء العمل أو سوءه يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل،

التحفيز هو: عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، إذن فأنت لا تستطيع أن تحفز مرءوسيك ولكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل.

- ما هي العوامل المهمة في التأثير على العامل؟

أولاً :- شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة. نجاحها نجاح له وفشلها فشل له، فالمؤسسة التي يعمل فيها جزء من وجوده وجزء من كيانه،

ثانياً :- اقتناع كل عامل في المؤسسة أنه عضو مهم في هذه المؤسسة. فمهما كان عمله صغيرًا فلا يوجد أبدًا عمل تافه، بل يوجد إنسان تافه يأبى أن يكون إنسانًا ذا قيمة، فإذا شعر
العامل بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعًا كبيرًا لتحسين أدائه في عمله، بل سيزيده إصرارًا على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل،

ثالثاً :- وجود مساحة للاختيارمثل طرح مشكلة ما على العاملين و طرح بدائل لحلها، حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم تحملوا مسئوليتها مع المدير، وأصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل .

- **معوقات التحفيز**

- الخوف أو الرهبة من المؤسسة.
-عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.
- عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد.
- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.
- تعدد القيادات وتضارب أوامرها.
- كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

- ملأ جو الشركة بالسياسات .
- تكوّين توقعات غير واضحة عن أداء الموظفين .
- وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على الموظفين اتباعها .
- تحديد اجتماعات غير مفيدة على الموظفين حضورها .
- تشجيع المنافسة الداخلية بين الموظفين بطرقه غير محسوبه .
- حجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عملهم .
- النقد الدائم بدلا من التعليقات البنّاءة .
- القبول بمستوى أداء منخفض، بالتالي سيشعر الموظفون ذوو الأداء العالي بأنهم قد استغلوا.
- معاملة الموظفين بشكل غير عادل .
- كصاحب للعمل،: احذر أن تقوم بهذه الأمور:

* استعمال حيل قصيرة الأمد حيلة "موظف الشهر" قد تكون خطرة. إن كان لديك ٥٠ موظفا، يمكنك أن تقدّر كل واحد منهم بالترتيب لقيامه بعمل بارز، لكن بعد سنة أو نحوها، لن يهتم أحد بذلك. من الناحية الأخرى، إن كان لديك ٥٠ موظفا ونفس الأربعة أو الخمسة يتناوبون الفوز، سيكون لديك بلا شك بعض المشاكل، منها اتهامك بالمحسوبية.

* البدء باجتماعات عديمة الفائدة :- استغلّ التقنية باستعمال الإنترانت أو المذكرات التوضيحية لتوزيع وإيصال المعلومات المهمة على موظفيك، بدلا من مقاطعة إنتاجيتهم باجتماع آخر.

- **العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين:**

فيما يلي أمثلة بعض المحفزات التي ستساعد الموظفين على تحفيز قدراتهم الطبيعية. تذكّر، تطبيق هذه الحوافز يكون من دون إنفاق المال. بدلا من أن التركيز على المال، ركّز على كيفية عمل بعض التغييرات ضمن منظمتك.

-بناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة

- حاول أن تتحلى بالصبر، وأشعر العاملين أنك مهتم بهم.

- أفسح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، واعمل على تدريبهم على ذلك.

- حاول أن تشعر العاملين الهادئين والصاخبين، أو المنبسطين بالرضا على حد سواء.

-أشرك العاملين معك في تصوراتك، واطلب منهم المزيد من الأفكار.

- اعمل على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم، وشجعهم على ذلك.

- اربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل.

- اسمح بل شجع المبادرات الجانبية.

- شجع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم.

- قيِّم إنجازات العاملين، وبيِّن القِيَم التي أضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة.

- ذكِّرهم بفضل العمل الذي يقومون به.

- ذكرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل.

- انزع الخوف من قلوبهم وصدورهم من آثار ذلك العمل عليهم إن كانت لها آثار سلبية.

- اجعل لهم حصانة من الإشاعات والافتراءات.

- كرر عليهم دائماً وأبداً بوجوب قرن العمل بالإخلاص.

- حاول أن تجعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع والمهام.

- حاول أن تتفاعل وتتواصل مع العاملين.

- حاول أن توفر للعاملين ما يثير رغباتهم في أشياء كثيرة

- إذا كان عمل موظفيك روتينيا، أضف بعض أشكال المرح لهذا الروتين .

- أعط موظفيك فرصة اختيار الطريقة التي يودون القيام بأعمالهم بها .

- شجّع تحمل المسؤولية وفرص القيادة
- شجعّ التفاعل بين موظفيك وتكوين فرق العمل بينهم .
- يمكنك تعليمهم من أخطائهم مع تجنّب النقد القاسي .
- طوّر الأهداف والتحديات لكلّ موظف .
- قدّم الكثير من التشجيع .
- أظهر الإعجاب بأعمال موظفيك .
- طوّر مقياسا يظهر التقدم في الأداء .
- تحفيز الرغبات الطبيعية الموجودة في موظفيك لتقديم أقصى مستوى للأداء والإنتاجية لديهم وهى الرغبه فى (النشاط ، الملكية ، القوّة ، الانتساب ، القدرة ، الإنجاز ، الاعتراف به ، أن يكون لعمله معنى)

كصاحب للعمل،: حاول أن تقوم بهذه الأمور

* ادفع أجور تنافسية :-من الصعب إيجاد الموظّفون الموهوبون، على كافة المستويات الإدارية، وتكلفة تدريبهم واستبدالهم عالية. حاول معرفة المبلغ التي تدفعه الشركات الأخرى؛ وحاول جعل عروض رواتبك وتسهيلاتك في مستوى منافس للشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال. أيّ موظف يشعر أنه يحصل على راتب أقل من جهده من الممكن أن ينتقل لشركة أخرى.

* قيّم الأداء بإنصاف-: ضع وصفا وظيفيا واضحا ومعقولا لكلّ موقع ومنصب في الشركة .

استرشد بنموذج تقييم الموظفين عند المراجعة السنوي تأكّد من أن المراجع قد قام بما يجب عليه .ولديه البيانات ذات الصلة الوثيقة بالموضوع، ويعرف الحقائق. وأنه أقام التقييم على تحليل موضوعي للحقائق. طبّق كلّ النتائج بشكل متساوي على الجميع. قم بمراجعة أخرى إن لزم الأمر. وثّق جميع النتائج، الإيجابية والسلبية

* أصغ. إن كان لدى العاملين مشاكل في العمل، ناقش هذه الأمور بشكل معقول وعقلاني، واستمع لما يقوله الموظفون بعناية. وضع أهدافا لتحسن مساهمة الموظفين.

* وضّح توقّعاتك. من الممكن أن يؤدي الموظف عملا مميزا وبارزا، لكنه لا يمت بصلة للأعمال المطلوبة منه في الوصف الوظيفي لوظيفته. تذكّر، إنك تستأجر وتبقي الموظفين في العمل لإنجاز أدوار ومهام معينة؛ إنك لا تخلق أدوارا لموظفيك.

* قدّر الأعمال المتميزة. إذا تحلى الموظف بروح المبادرة، وتجاوز التوقّعات للأفضل، وأدّا عملا مميزا وبارزا، دعه يعلم بأنّك تقدّر مساهمته.

* شجّع الموظفين. التربيت على ظهور الموظفين في الوقت المناسب له أثر ملحوظ على زيادة الإنتاجية. أشر لإنجازات الموظف، ليس فقط في وقت مراجعة الأداء، إنما حال حدوثها.

* التسامح مع الأداء الأقل من متوسط. إن كنت تتوقع من موظفيك تقديم أداء معينا، عليك أن تضع هذه الأهداف موضع التنفيذ من قبل الجميع. لا تسمح لموظفيك بتصيد أخطاء الآخرين. اجعل كلّ شخص مسؤولا عن مهماته ومسؤولياته.

ولكي تنجح عوامل التحفيز التي تتخذها من الضروري أن تتعرف على الاحتياجات التي يحتاجها العاملون، فينبغي:

- إعداد مكان عمل مريح لهم.
- حاول أن تجعل سلامتهم من أولوياتك وأشعرهم بذلك.
- تحرى إقامة العدل بينهم.
- حاول أن تخص المحتاجين ماديًا منهم بالأعمال الإضافية لتتحسن رواتبهم.
- حاول الاجتماع بهم على فترات لتستمع إليهم ويستمعوا إليك بعيدًا عن توترات العمل.
- أشركهم في التشخيص واطلب منهم دائمًا الأفكار الجديدة.
- استعمل دائما عبارات الشكر عند تحقيق الإنجاز.
- استعمل أسلوب الجهر بالمدح والإسرار بالذم.
- أعطهم دائمًا المثل والقدوة بسماحك لهم بانتقاد سياستك من أجل الوصول للأفضل.
- ضع نصب عينيك دائما إيجاد بديل لك أو نائب ينوب عنك عن طريق إفساح المجال للجميع لاكتساب الخبرات.

- ثلاث طرق لكي تنقل الحافز إلى العاملين:

الطريقة الأولى: التحفيز عن طريق الخوف:
بأن تذكر لهم الأخطار التي تحيط بالمؤسسة وأن الوقت يداهمنا، وعلينا أن نحاول التشبث بسفينة نوح قبل أن يأخذنا الطوفان، ومثل هذه الأقوال. وهذه طريقة تجدي في أول الأمر ثم لا تجد لها بريقًا بعد ذلك ولن تجدي ولن يكون من ورائها أي مردود إيجابي.

الطريقة الثانية:التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية:
وهذه الطريقة أيضًا تجدي في أول الأمر ولكنها لا تلبث إلا أن تخف حدتها ولا

تجدي على المدى البعيد؛ لأن العمال إذا اعتادوا على ذلك فلن يتحركوا إلا إذا كان هناك حافز مادي ومن الممكن أن يعطوا العمل على قدر ذلك الحافز المادي فقط.

الطريقة الثالثة: مخاطبة العقل بالإقناع:

بإقناعهم أن تطور المؤسسة يعود عليهم جميعًا بالنفع ويساهم في بناء مستقبل أفضل لهم وهذه الطريقة مفيدة جدًا.

- **كيف تتعامل مع الطبيعة الإنسانية للعاملين؟**

قد تفعل الكثير من أجل العاملين لرفع معنوياتهم وتحفيزهم للعمل ولا تجد استجابة، ولذا فمن المفيد أن تتعرف على الطبيعة الإنسانية للعاملين لكي تستطيع تفهم نفسيتهم

هناك نظريتان أساسيتان في التعامل مع الأفراد وخاصة لأول مرة:

** الأولى: تسمى نظرية (X)نظرية متشائمة جدًا تفترض الخطأ في كل المحيطين إلى أن يثبت العكس، كمن يقول الإنسان متهم حتى تثبت براءته

تقوم فروض نظرية X على:

العمل شاق.. العامل كسول.. العامل لا يحب العمل.. العامل غير طموح.. العامل يتملص من المسئولية.. العامل يحب الإشراف المباشر الذي يعفيه من المساءلة.. العامل لا يتحرك إلا بالمال.. العامل مستعد لتقبل الرشوة بالمال حتى لو كان ضد مصلحة المنظمة ..وبالتالي يكون المدير وفقًا لهذه النظرية:

- ينفرد بالقرارات دون الرجوع إلى أحد
- يهيمن على سير العمل
- كل خطوة تتم في العمل تحت إشرافه

- لا يثق إلا بنفسه
- يسعى لتحقيق أهدافه بكل الوسائل
- لا يقبل كلمة نقد توجه إليه

**الثانية: تسمى نظرية (Y) تفترض التفاؤل الكبير وتفترض الصواب في كل المحيطين إلى أن يثبت العكس، كمن يقول المتهم بريء إلى أن تثبت إدانته.

أما نظرية Y تقوم على الفروض التالية:
الناس دائمًا تستمتع بالعمل.. العمل المحبب كاللعب لا إرهاق فيه ولا ملل.. تحقيق الإنجاز عامل مهم كالأجر تمامًا للعامل.. العمال ملتزمون
بطبيعتهم.. العمال مبدعون إذا وجدوا الفرصة المناسبة.. وعليه فإن الإدارة تكون كالآتي:
- القرارات بالتشاور
- يُشعر العاملين بالانتماء للعمل
- يساعد العاملين على التطور
- يشجع العمل الجماعي

في النهاية الواضح أن الطريقة الثانية هي أفضل للعمل ولكن أنتبه إلى محاذيرها وهي:
- أن يسيء العمال استخدام السلطة الممنوحة لهم.
- عدم وجود سياسات صارمة تجاه العمال.
- أحيانًا لا يهتمون بسياسة المنظمة ويسير كل واحد منهم بمفرده.

☒ **نظريات التحفيز**

١ – نظرية دراسة الحركة والوقت."Time-and-Motion Study

تقوم على أن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط.

وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة ، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها وأخيرا، دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال

الانتقادات الرئيسية لهذه النظرية هي:

- المساواه بين البشر والآلات .

- افتراض أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال" غير دقيق .

- افتراض وجود "أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقيا دائما.

٢ - نظرية حركة العلاقات الإنسانية: (دراسة هاوثورن)

تركز على أهمية تحسن العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتحاور وإبداء الآراء

ففي عام ١٩٢٤ وفي مصنع Hawthorne التابع لشركة Westren Electric تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جديدة. حيث قام الباحثون بتقديم وجبات غداء مجانية، وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر. كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة. بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية. بجانب هذه التغييرات "المادية" تمت تغييرات في نظام الإدارة. حيث أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهما.

ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات. وكان الاستنتاج الأولي أن "التغييرات المادية" هي السبب. لكن بعد عمل تغييرات سلبية، كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه، كانت الانتاجية لا تزال في ارتفاع. من ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الانتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين. فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين، زادت إنتاجيتهم.

٣ -نظرية ماسول

من أشهر نظريات التحفيز حيث حدد إبراهام ماسلو هرم للحاجات الإنسانية يتكون من خمس مستويات. هذه المستويات هي:

فسيولوجيّ :- الحاجات البيولوجيّة الأساسيّة المهمّة للبقاء .

الأمن :- الحاجة للحماية ضد خطر .

اجتماعيّ : - الحاجة للحبّ، الصّداقة، القبول و الانتماء لجماعة .

التّقدير :- الحاجة لاحترام الذّات، الثّقة، السّلطة والاحترام من الآخرين .

إدراك ذات :- الحاجة للإنجاز .

فاعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزا للفرد. وسيتطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى.لذا سيظل الأفراد محفزين دائما، طلما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلو للمستوى الأخير "إدراك الذات". لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولا أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى.

بالنسبة لانتقادات نظرية ماسلو، يرى النقاد ان الحاجات وأولوية هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر. بالإضافة لعدم وجود أبحاث وأدلة كافية تدعم هرم الحاجات

٤ ـنظرية هيرزبيرج

طوّر هيرزبيرج نموذج "العاملـَيْن" في عام ١٩٥٧ بعد أن قام مقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضى وعدم الرضى الوظيفي. فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال العامل الأول. المحفزات الداخلية هي أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه، مثل المسؤولية، والإنجاز. أما العامل الآخر فهو المحفزات الخارجية. إلا أن هذه المخفزات لا تزيد من الرضى الوظيفي، وإنما وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضى. أمثلة على هذه المحفزات: الراتب، ظروف العمل، وسياسات الشركة بشكل عام.

إلا أن الأكاديميين ينتقدون نظرية هيرزبيرج، كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضى الوظيفي والأداء. إلا أن هذه النظرية انتشرت كثيرا، لأنها استـُنـْتِجَت من بيئة عمل حقيقية. بالإضافة لكونها سهلة الفهم.

٥ ـنظرية الإنصاف:

أسس النظرية رجل يدعى آدمز في عالم ١٩٦٥. ومحور هذه النظرية هو أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف، والعكس صحيح، فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم. والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل. مثال على ذلك: إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ بشكل مقارنة بالموظفين الآخرين الذي قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافآت أفضل، فهذا الموظف سيثبّط وتقل حافزيته للعمل والإنجاز. من الضروري ملاحظة أن الإنصاف لا تعني المساواة. فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل.

وتقسّم هذه النظرية الإنصاف إلى نوعين: إنصاف في التوزيع، وإنصاف في الإجراءات. الإنصاف في التوزيع يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء. أما الإنصاف في الإجراءات فيتعلق بسياسات وإجراءت الشركة كالترقيات، والعقوبات، وتقييم الموظفين.

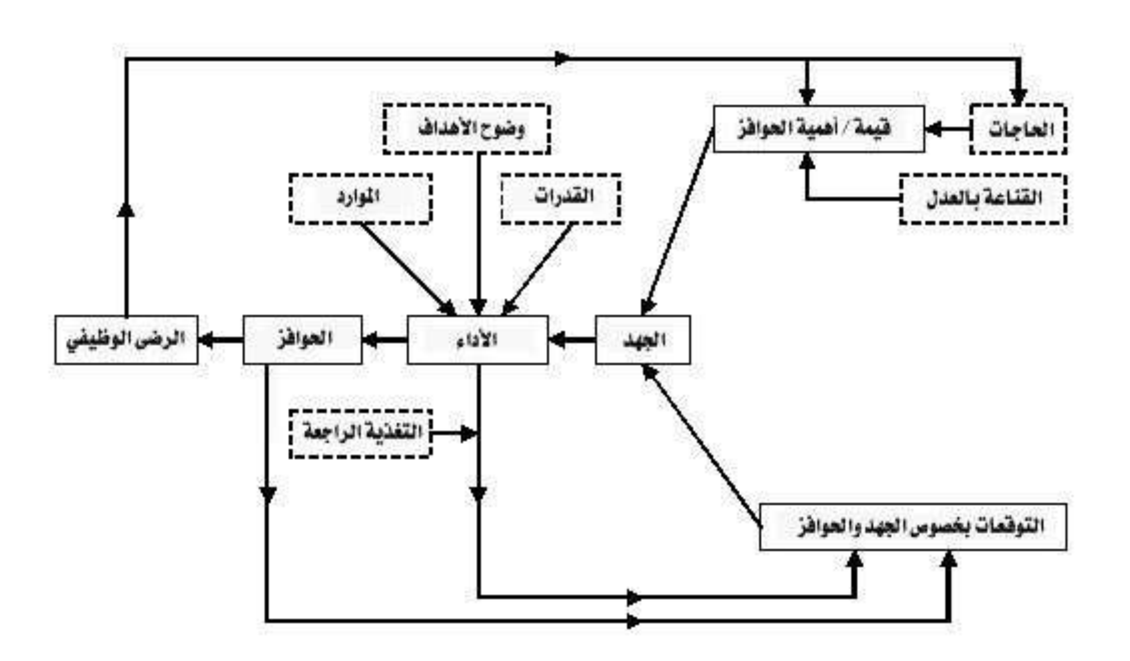
عند تقبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين. النوع الأول هم الموظفين الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف، وبالتالي فهم متحفزون للعمل. والصنف الثاني هم الذي يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول. وصنف ثالث يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب، ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب. لكن، ليس الكل سيشعر دائما بالذنب، ولا يقوم الكل بزيادة جهده عادة حتى وإن كانوا يحصلون على أكثر مما يستحقون. فمن السهل أن يبقي الشخص على أداءه بنفس المستوى ويقارن نفسه مع موظف آخر يحصل على نفس الراتب أو المكافآت.

٦- نظرية الأهداف:

أسس هذه النظرية كل من ليثام ولوك في عام .1979 ومحور النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف. فإن كانت للموظفين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها فإن ذلك يحفّزهم للعمل. إضافة إلى ذلك، فإن وجود تغذية راجعة (Feedback) مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.

٧- نظرية التوقعات:

كان فروم أول من تحدّث عن مفهوم التوقعات في عام ١٩٦٤. بعد ذلك بأربع سنوات، قام كل من بورتر ولاولر بتعديل النظرية. يمكن توضيح نظرية التوقعات بالشكل التالي:



نموذج التوقعات للتحفيز والرضى الوضيفي

تمثل الصناديق السوداء في الشكل المبادئ الأساسية في نظرية التوقعات، أما الصناديق المنقطة فتعبر عن مساهمات النظريات الأخرى في نموذج التوقعات.
ترى نظرية التوقعات أن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين أساسيين هما: قيمة الحوافز أو أهميتها بالنسبة للموظف، و توقعاته حول الجهد والحفوافز.
الحوافز هي ما يحصل عليه الرد عند نجاحه أو فشله في إنجاز مهمة معينة. قد تكون الحواغز إيجابية، بحيث تشبع حاجات الفرد، كزيادة في الراتب أو قبول أوسع اجتماعيا. وقد تكون الحوافز سلبية، وذلك لمنع الموقع من الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى، كخصم في الراتب. وبما أن الناس لديهم احتياجات مختلفة، فأهمية الحافز ستكون مختلفة من شخص لآخر. مثلا، قد يرى البعض أن المال أهم حافز له

ليعمل، بينما يرى آخرون أن الإنجاز أو القبول في المجتمع أهم.

العامل الثاني الذي يحدد مستوى التحفيز هو التوقعات حول الجهد والحوافز. هذا العامل يتشكل من أمرين. الأول: معتقدات الفرد حول مستوى الأداء الذي يجب بذله، والثاني: توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها. الجزء الأول يتعلق بقدرات الفرد وثقته في نفسه أي توقعاته حول أقصى مستوى من الأداء بإمكانه تحقيقه .
أما الجزء الآخر فيتعلق بالمنظمة وإن كانت ستعطيه الحوافز التي يستحقها أم لا .
المثال التالي يوضح كيفية تفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض: طلب من موظف المبيعات بيع ٢٠٠٠ جهاز خلال سنة لترقيته. لن يكون هذا الأمر محفّزا لموظف المبيعات في الحالات التالية:

إذا كان يعتقد أنه ليس بمقدوره بيع ٢٠٠٠ جهاز في سنة واحدة .
إذا كان يعتقد أن الشركة لن تقوم بترقيته حتى لو حقق الهدف .
إذا لم يكن يرغب في الترقية أصلا .
الجهد المبذول لإنجاز المهمة ليس العامل الوحيد لتحديد مستوى الأداء، حيث توجد عوامل أخرى مثل: وجود أهداف واضحة ومفهومة، توفر المعلومات والمهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف، وتوفر المعدات والمواد الخام وكل الموارد الأخرى المطلوبة لتنفيذ المهمة.

يمكن الحصول على نوعين من المحفزات بعد تنفيذ المهمة: داخلية، وخارجية.
يقصد بالمحفزات الداخلية، الأمور المشجعة التي يحصل عليها الفرد إثر إنجازه للمهمة مثل الشعور بالفخر. أما المحفزات الخارجية فهي التي تقدمها المنظمة أو الموظفين للشخص كزياة في الراتب والقبول الاجتماعي. وبشكل عام، يقوم الموظفون عادة بمكافأة أنفسهم (بالحوافز الداخلية) تلقائيا بعد إنجاز المهمة. وهذه المحفزات (الداخلية والخارجية) تحتد مستوى الرضى لدى العمال.

الخطوات السابقة توضح كيفية استجابة الأفراد للمحفزات عند قيامهم بالأعمال لأول مرة. أما عند القيام بنفس المهمة أو العمل لأكثر من مرة، فسيتوفر للموظف معلومات حول الحوافز التي تقدمها المنظمة، وهذه المعلومات ستؤثر على توقعات الأفراد حول الجهد والحوافز وحول قيمة الحوافز لديهم. لذلك يرى بعد الكتاب أهمية بناء نظام للتغذية الراجعة وذلك لتحسين العملية من خلال الاستماع لملاحظات وآراء الآخرين.

أنت الآن تعرف أسرار تحفيز الموظفين بفعالية. تذكّر، لا تعمل على تغيير عادات أو مواقف الأفراد، اعمل على تغيير الهيكل التنظيمي لتقليل مثبطات التحفيز وزيادة قدرات الموظفين على تحفيز قدراتهم الطبيعية .

الترقيه

الترقيه:- هى تغيير الفرد لوظيفته او عمله الحالى ليؤدى وظيفه او عملا اخر ذات مسئوليات واختصاصات وسلطات تختلف عما كان متوفرا فى الوظيفه او العمل الاصلى ، وحتى يتحقق ذلك يجب ان تكون هناك وظائف على المستويات التنظيميه الاعلى شاغره فى التنظيم حتى يستطيع العامل الحصول على ترقيه .

لكن مفهوم الترقيه المعنى السابق قد يثير عددا من المشاكل والتساؤلات

- **هل من الضرورى ان ترتبط ترقية الموظف بالنقل او التغيير من وظيفه لاخرى ؟**
- **او النقل من مكان لاخر ؟**
- **هل يجب ان تكون هناك زياده فى الاجر ؟**
- **هل هناك ضروره لتغيير الوظيفه ذاتها ؟**
- **هل هناك مفهوم موحد للاداره والعاملين بخصوص الترقيه ؟**
- **واذا كان هذا سليما فما هو تفسير عدم رغبة العاملين فى ترك وظائفهم لكن يصرون على زيادة المرتب ؟**

- **اهمية الترقيه**

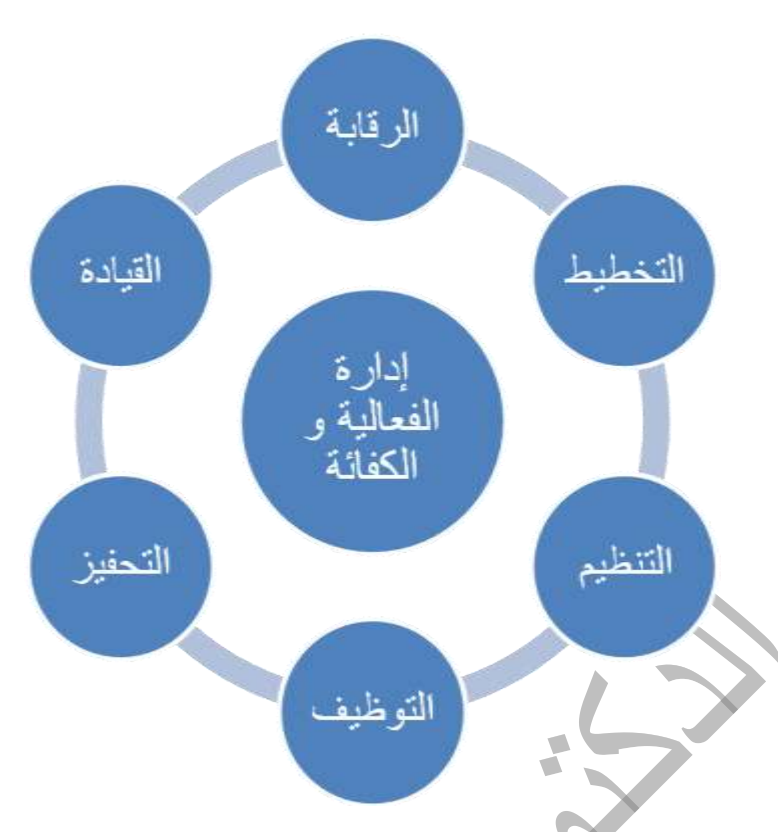
- **تحقق طموحات الفرد وتشعره بالامان فى المستقبل عن طريق استمراره فى التنظيم**
- **تنمى مهارات وخبرات الافراد حيث انهم يتوقعون ان هذه المكتسبات سوف تساعدهم على الحصول على مركز او وظيفه اعلى داخل التنظيم**
- **تساعد على تحقيق تطلعات ورغبات العاملين والذين يتطلعون الى تقلد مناصب اعلى او اعمال افضل خلال حياتهم الوظيفيه**

- **عوامل يجب مراعاتها عند تطبيق سياسة الترقيه**

- **اذا توافر لدينا اثنان من العاملين متساويان فى معدلات ونسب الكفأه فيجب ان نفضل الشخص ذو مدة الخبره الاكبر والاطول**
- **الاستعانه بالعاملين من داخل التنظيم لملء الوظائف الاعلى الشاغره ، مما يساعد فى رفع المستوى الوظيفى والمهارى لعاملين**
- **الربط بين سياسة التدريب والترقيه للمنظمه ذاتها**
- **حصر تحليل وتوصيف الوظائف مقدما وتحليل السلم والكادر الوظيفى لكل وظيفه داخل التنظيم وتحديد ما اذا كانت هناك فرصه للترقى للوظائف الاعلى ام لا**
- **يجب ان يكون هناك تعاون تام بين ادارة الافراد وبين المديرين التنفذيين**
- **يجب ان يسكون واضحا فى ذهن الاداره ان الترقيه ليست مطلب كل العاملين والموظفين خاصة اذا كانت تتطلب نقلهم من الاماكن التى يعملون به الى ماكن اخرى جديده**
- **يجب الاتعطى الترقيه لشخص سلبى او متردد حيث ان لهذا اثر سىء على الموظف الذى تم ترقيته وعلى بقية الاخرين الذين لم يرقوا .**

كيف تكون مدير ناجح

- المفهوم العلمي للإدارة : يؤكد على نجاح المؤسسة يعتمد أساسا على مدى استخدام الأسلوب العلمي و التقنيات في الإدارة
- إن الإدارة فوق كل شيء هي عبارة عن عملية اجتماعية و هي عملية تجميع للأفراد من أجل القيام بعمل محدد و بالتالي إن المدراء الفاشلين لديهم الصفات الاجتماعية التالية :
  - الحساسية المفرطة.
  - الانعزال والبرودة.
  - الثقة المفرطة بالنفس.
  - الطموح الزائد بالانتقال المستمر إلى وظائف أخرى.
  - معالجة كافة المشاكل بنفس الطريقة.
  - التمسك بالادارة المفرطة و عدم قابليته للتفويض أو بناء فريق.
  - ليس لديه قابلية للتوظيف بشكل فعال.
  - اعتماده الدائم على مرجع إداري معين .
- إن الوظائف الأكثر شيوعاً التي تصف وتشرح عمل المدراء يمكن أن تتلخص بـ :



- **<u>التخطيط</u>: يعتبر التخطيط وصياغة طرق العمل المستقبلية الوظيفة الاساسية للمدير. فالخطط و الاهداف التي يستند اليها المدراء توضح هدف و اتجاه الشركة**
- **<u>التنظيم</u>: إن اخذ الهيكلية الادارية بعين الاعتبار في عملية توزيع المهام و المسؤوليات و التسلسل الاداري هو جزء هام من عملية التنظيم حيث يساعد التنظيم الدقيق في الحصول على الكفائة و الفعالية الامثل .**
- **<u>التوظيف</u>: يعتمد مستوى الشركة بصورة اساسية على مستوى الموظفين العاملين فيها، و التوظيف يشمل الاستخدام، التدريب و تطوير الاشخاص الذين من الممكن ان يساهموا في أداء الشركة.**
- **<u>التحفيز</u>: من السمات الهامة للادارة هي تحفيز الافراد على تحقيق الاهداف انتائجلجماعية بارضاء الحاجات ومقابلة التوقعات بالعمل المجدي و المكافآت القيمة.**
- **<u>القيادة</u>: يصبح المدراء قياديين ملهمين من خلال تكريس اسلوب ادارتهم و أقلمتها مع متطلبات وحالة الشركة**

- **<u>الرقابة والتحكم</u>: عندما يقارن المدراء بين النتائج المطلوبة والنتائج المحققة ويتخذون الفعل الضروري لتصحيح الوضع فإنهم يحافظون على مسار الاشياء من خلال الرقابة.**
    - **ماذا يجب أن تفعل لتصبح مديراً ناجحاً**
- **يأتي المدراء من خلفيات واسعه ومتنوعة ويمتلكون ميزات ومهارات مختلفة و لايوجد صيغة مؤكدة لوصول الشخص الى قمة السلم الاداري و لكن يوجد على الاقل ثلاث شروط يجب ان تتوافر مقدما في الشخص ليحقق نجاح اداري مستمر ودائم :**
    - **S = A + M + O**
- **المقدرة: ويشمل هذا الرط المهارات و الصفات التالية التي يجب ان تتوفر في الشخص القادر على الادارة :**
    - **القيادة**
    - **مهارات العرض و الاتصال الشفهي**
    - **الاتصالات المكتوبة**
    - **جمع المعلومات و تحليل المشاكل**
    - **اتخاذ القرار**
    - **التفويض و الرقابة**
    - **القدرة على القيادة و التوجيه في اتجاهات جديدة**
    - **القدرة على معرفة نقاط قوة الفرد و حدود كفاءته.**

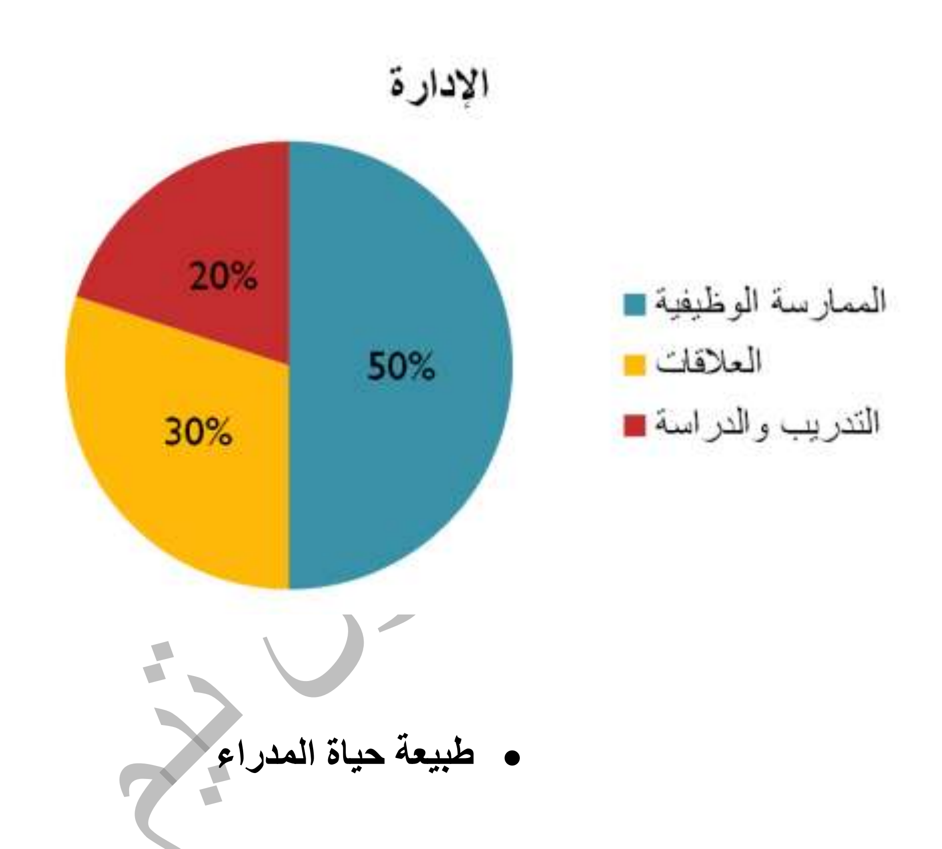
- **الدافع للادارة : الرغبة أو الدافع هي القوة التي تؤدي الى خلق مدير ناجح حيث انه لن تستطيع أي قوة او امكانية في العالم مساعدة مدير المستقبل على النجاح ما لم تتوفر لديه الرغية في التقدم و التطور وتحقيق الذات الادارية يوجد سبعة أبعاد للدافع للادارة:**
    - **الموقف المناسب تجاه الاشخاص الموجودين في موقع السلطة**

- رغبة الاشتراك في الالعاب و الرياضات التي تحتوي على المنافسة
- رغبة الانضمام الى العمل التنافسي مع الأنداء
- الرغبة في اثبات الذات و تحمل المسؤوليات
- الرغبة في ممارسة القوة و السلطة على الاخرين
- الرغبة في التصرف بطريقة مختلفة والتميز عن الباقين
- حس المسؤولية بتنفيذ الواجبات الروتينية المتعلقة بالعمل الإداري

- **الفرصة للإدارة :**
- **ان امتلاك الصفات الضرورية للشخصية الإدارية ليس كافيا ما لم تتح للشخص الفرصة المناسبة للحصول على الموقع الإداري،فما عليك سوى إثبات ذاتك للحصول على هذه الفرصة،فعلى سبيل المثال من المتوقع ان يزداد الطلب على منصب المدير العام في الولايات المتحدة الأمريكية خلال العشر سنوات القادمة ٢٥% وعلى المدراء الماليين حوالي ٣٤% مما يبين بأن الفرص متواجدة .**

- **كيف تتعلم الإدارة**

- **اثبتت دراسة كانت قد أقيمت في شركة Honeywell أن ٥٠% من المدراء قد تعلموا فن الادارة من خلال الممارسة الوظيفية الخاصة وأن ٣٠% منهم تعلموها من خلال العلاقات و٢٠% من التدريب العادي الرسمي والدراسة.**



- **طبيعة حياة المدراء**

- **إن كلمة المدير مرتبطة بالقوة، المميزات، الصلاحيات، الرواتب العالية ولكن من جهة ثانية فإن لمدير لديه حياة أخرى تماماً :**
  - **إن المدراء يعملون ساعات طويلة.**
  - **إن المدراء لديهم جدول أعمال مكثف.**
  - **يقوم المدراء بعدة أعمال في آن واحد.**
  - **إن مهام المدير متعددة.**
  - **إن المدير يقضي معظم وقته خارج المؤسسة.**

- **إن المدير يقضي معظم أوقاته بالتواصل.**
- **إن المدراء لا يعرفون كيف يقضون أوقاتهم.**

- **نصائح للمدير الناجح**

- **احتفظ بخطة واضحة لما يجب القيام به. ففشلك في التخطيط هو تخطيط للفشل. ضع أهدافا طويلة المدة وأخرى قصيرة المدى.**
- **كن حاسماً. وعندما تسأل عن رأيك ينبغي أن يكون مدروساً وأن تقدمه بصورة مقنعة. فلا تداهن ولا تماطل. ضع للأهداف الكبيرة خطة زمنية وأنجزها حسب الخطة**
- **تفاعل مع توقعاتك. شوحاول أن تكتبها قدر الإمكان. تلقي التغذية العكسية من مرؤوسيك. واعرف ماذا يتوقعون منك. حدد أي اختلافات فوراً وبوضوح.**
- **احتفظ في ذهنك بفهم واضح للاشياء التي يمكنك تغييرها وتلك التي لا يمكنك تغييرها. تقبل الاشياء التي لا يمكنك تغييرها ببساطة. ثم ركز جهودك على الاشياء التي يمكنك تغييرها.**
- **تذكر دائماً أن الاشخاص المختلفين يمكن تحفيزهم بأشياء مختلفة. وأن الاشخاص يؤدون الاعمال التي لديهم الحافز لتأديتها.وأن وظيفتك هي التأكد من أن الحوافز المقدمة للاشخاص تتناسب مع أهدافهم. فعلى سبيل المثال: اذا قدمت لموظفيك عمولات لزيادة كمية الإنتاج. فلا تتفاجأ عندما تلاحظ ان الجودة تتناقص على حساب الكمية.**
- **المرونة هامة جداً ولا تتعارض مع الثبات على المبادئ.فالاحتفاظ بالمرونة يمكنك من تغيير الاتجاهات والموارد للاحتفاظ بالتنافسية**
- **ركز فقط على الحلول وليس على المشكلات. فالبشر ينجذبون للحلول لا للمشكلات**

- وظف ببطء وافصل بسرعة. خذ وقتك للحصول على الموظفين الجيدين. اعقد العديد من مقابلات التوظيف للتأكد وفحص كفاءة المتقدمين.لكن عندما يظهر لك أن لديك موظفاً لا يلبي توقعاتك منه اتخذ كافة الخطوات للتخلص منه بأقصى سرعة ممكنة.
- راقب وحسن ثقة الجميع في الشركة. المديرون غالباً ما يكون لديهم معلومات أكثر من الموظفين. فمن المهم جداً ألا تخذل ثقتهم في الشركة والمديرين وزملاء العمل والموظفين. وتأكد من أن الجميع يثق بك
- اثبت على مبادئك. افعالك وردود أفعالك يجب أن تكون ثابتة. فأنت لا تحب أن تكون كهذا المدير الذي يضطر الموظفون للسؤال عن حالته المزاجية اليوم قبل عرض أيموضوعات عليه.